

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

## Liiketalouden koulutusohjelma

Merja Kähkönen  
Sanna Niemeläinen

SYVEMMÄLLE OSUUSTOIMINNAN YTIMEEN –  
POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
(013) 260 6800

**Tekijät**  
Merja Kähkönen  
Sanna Niemeläinen

**Nimeke**  
Syvemmälle osuustoiminnan ytimeen – Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Toimeksiantaja**  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Tiivistelmä**

Toimeksiantona Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan osuustoiminnan tietämyksen tasoa ennen PKO:ssa toteutettavaa henkilökunnan yritysmuotokoulutusta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, sähköisellä kyselylomakkeella S-ryhmän omalla Aitiopaikka-kyselyjärjestelmällä. Kyselytutkimuksemme jaettiin tasapainotetun tulokortin perusteella neljään aihealueeseen, jotka olivat asiakas, henkilöstö, prosessit ja tulos. Kysely rajattiin koskemaan PKO:n S-markettien henkilökuntaa. Vastausprosentiksi muodostui 56 prosenttia. Otoksen koko oli riittävän suuri (N = 175), joten se mahdollisti luotettavan aineiston analysoinnin.

Tutkimukseen vastaaminen oli aktiivisinta Joensuun keskustan alueella, jossa myös opiskelevien työntekijöiden määrä on suurin. Tutkimuksestamme ilmeni, että lähestulkoon kaikki vastaajat tunsivat asiakas aihealueen väittämät erittäin hyvin. Huomionarvoista oli, että maakuntaan investoinnit ja tulostavoitteen muodostumisen ymmärtää paremmin kokoaikainen työntekijä. Prosessit aihealueen väittämien vastauksissa oli eniten hajontaa vastanneiden kesken. Tämä kysely tehtiin hyvin pelkistettynä mahdollistaen helppo ja nopea vastaaminen.

Tekemästämme tutkimuksesta käy ilmi, että vastaajien osuustoiminnan tietämys oli varsin hyvällä tasolla jo ennen PKO:n henkilökunnan yritysmuotokoulutusta. Osuustoiminnassa olisi tilausta syvällisemmälle tutkimukselle. Osuustoiminnan syvimmän olemuksen kirkastaminen henkilökunnalle on välttämätöntä, jotta voi ymmärtää työnantajansa yritysmuodon moninaiset erityispiirteet.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 80  
Liitteet 10  
Liitesivumäärä 13

**Asiasanat**

Osuustoiminta, osuuskunta, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, tasapainotettu tulokortti, osuustoimintakysely henkilökunnalle



**THESIS**  
**December 2015**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel 358-13-260 6800

**Authors**  
Merja Kähkönen  
Sanna Niemeläinen

**Title**  
Profound Understanding of a Co-operative - Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Commissioned by**  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Abstract**

This thesis was commissioned by a provincial consumer co-operative Pohjois-Karjan Osuuskauppa (PKO). The object of this thesis was to investigate the personnel's knowledge about their employer and the concept of co-operation. The purpose was to focus on collecting information before PKO arranged its first business type training for its personnel.

The research was a quantitative survey by its nature. The data was collected with S Groups Aitiopaikka software by an on-line questionnaire. The viewpoints of the survey were divided into four different categories on the basis of the balanced scorecard: customer, personnel, process and result. The survey was limited only to PKO personnel. The response rate was 56 %. The sample size was enough (N=175) which made the analysis of reliable data possible.

The majority of the participants were from Joensuu city center where also the amount of studying employees is the highest. The findings indicate that the customer topic was very well known. However, the most difficult for the personnel was to understand processes. This survey conducted in a very simplified way and therefore, further research is required to find more detailed information about co-operation.

The survey show that PKO S-market personnel has a good understanding of the co-operative and the principles of PKO already before the training. As a conclusion, it can be stated that the profound understanding of co-operative is a major topic for PKO. This is necessary so that the personnel are able to understand the diverse, specific features of the corporate form.

**Language**

Finnish

**Pages 80**

**Appendices 10**

**Pages of Appendices 13**

**Keywords**

Cooperation, co-operative, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, balanced scorecard, cooperation survey to personnel

# Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Lähtökohdat, rakenne ja rajausta.....	7
1.3	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Osuustoiminta.....	10
2.1	Osuustoiminnan historia .....	10
2.2	Ominaispiirteet ja periaatteet .....	12
2.3	Osuuskuntalaki osuustoiminnan pohjana .....	14
2.4	Yritysmuotona osuuskunta .....	16
2.5	Liiketaloudelliset tutkimukset .....	19
3	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa PKO .....	23
3.1	Pohjois-Karjalan Osuuskaupan historia .....	23
3.2	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa tänä päivänä .....	24
3.3	Arvoperusta .....	26
3.4	Paikallisuus ja vastuullisuus.....	27
3.5	Jäsenomistajuus .....	29
3.6	Omistus ja päätöksentekorakenne.....	30
3.7	Tuloksen jako.....	32
3.8	Johtaminen ja haasteet.....	34
4	Taustalla tasapainotettu tulokortti.....	36
4.1	Tulokortti johtamisvälineenä.....	36
4.2	Tulokortti PKO:n johtamisen perustana .....	40
5	Osuustoimintakysely henkilökunnalle .....	41
5.1	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat .....	41
5.2	Kyselylomake.....	44
5.3	Tutkimustulosten analysointi.....	45
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	47
6	Tutkimustulokset osuustoimintakyselystä .....	48
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	48
6.2	Asiakas .....	53
6.3	Henkilöstö .....	55
6.4	Prosessit.....	57
6.5	Tulos.....	58
6.6	PKO:n yritysmuotokoulutuksien jälkeinen kysely ja palautteet.....	60
7	Pohdinta.....	62
7.1	Yhteenveto.....	62
7.2	Jatkotutkimukset .....	63
7.3	Reflektio.....	64
	Lähteet.....	65

#### Liitteet

Liite 1	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa edustajisto
Liite 2	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa hallintoneuvosto
Liite 3	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa hallitus
Liite 4	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa johtoryhmä
Liite 5	Informaatiokirje kyselytutkimuksesta
Liite 6	Kysely
Liite 7	Saatekirje
Liite 8	Avoimet kommentit
Liite 9	Muistutuskirje
Liite 10	Yritysmuotokoulutuksien palautteet taulukoittain

#### Kuvioluettelo

Kuvio 1	Työntekijöiden omistautuneisuus
Kuvio 2	Pohjois-Karjalan Osuuskaupan palveluverkosto
Kuvio 3	Pohjois-Karjalan Osuuskaupan jäsenmäärän kehitys 1919-2015
Kuvio 4	Pohjois-Karjalan Osuuskaupan hallintomalli
Kuvio 5	Alkuperäinen Balanced Scorecard
Kuvio 6	Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketkaupan toiminnan mittarit
Kuvio 7	Kyselyn vastausten jakauma Pohjois-Karjalan alueella
Kuvio 8	Sukupuolijakauma
Kuvio 9	Kyselyn vastaajien ikäjakauma
Kuvio 10	Kyselyn vastaajien ikäjakauma alueittain
Kuvio 11	Vastaajien työsuhteen muodot
Kuvio 12	Vastaajien työsuhtejakaumat alueellisesti
Kuvio 13	Opiskelu työn ohella alueellisesti
Kuvio 14	Asiakasta koskevien väittämien tulokset
Kuvio 15	Henkilöstöä koskevien väittämien tulokset
Kuvio 16	Prosesseja koskevien väittämien tulokset
Kuvio 17	Tulosta koskevien väittämien tulokset

#### Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Yritysten lukumäärät
Taulukko 2	Osuuskauppavertailu 2015
Taulukko 3	Pohjois-Karjalan Osuuskaupan bonustaulukko 2016
Taulukko 4	Osuuskauppojen parhaat bonusten maksajat
Taulukko 5	Osuuskaupan toimintatapojen eroavuuden tunnettavuus
Taulukko 6	Lisäpalvelujen luoma lisäarvo asiakkaalle
Taulukko 7	Henkilökunnan mahdollisuus kehittyä työssä
Taulukko 8	Jatkuvan parantamisen periaatteen tunnistaminen
Taulukko 9	Tulostavoitteen tunnistaminen
Taulukko 10	Maakunnan investointien merkityksen tunnistaminen

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Yleisesti osuuskunta on sanana monelle tuttu, mutta sen toiminnan tarkoitus ja periaatteet tuntemattomia. Osuuskunta yritysmuotona on monille yksi muiden yritysten joukossa ja osuustoiminnan arvot ovat täysin vieraita. Taloudellisesti haasteellisina aikoina osuuskuntien toiminta tuo yhteen kansalaisia, jolloin yhdistyy luovuus, yhteisöllisyys ja yritteliäisyys. Tänä päivänä on havaittavissa asenteissa muutosta osuuskuntia kohtaan ja on osuuskuntien aika erottua. (Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen 2014, 9–10.) Osuustoiminta on globaali ilmiö, joka ei ole ainoastaan suomalainen yritysmalli. Syvälinen osuustoimintatietämys on vähäistä ja ennakkoluulot ovat muodostaneet ihmisten käsitykset osuustoiminnasta. Karkeasti sanottuna moni ei pidä osuustoimintayritystä oikeana yrityksenä ja se liitetään enemmän harrasteluun. (Jussila 2015, 21–22.)

Osuuskunnat ovat kuuluneet yli sata vuotta Suomen historiaan. Osuustoiminta-ajatuksen alkuperäinen ajatus oli 1900-luvun alun Suomessa maalaisväestön elinolojen parantaminen ja siitä tuli yksi viime vuosisadan suurimmista kansanliikkeistä. (Laurinkari 2004, 18–19.) Jäsenyyksiä osuuskunnissa ja keskinäisissä yhtiöissä on yli 7 miljoonaa ja voidaan sanoa, että Suomi on maailman osuustoiminnallisien maa. Osuuskunnat työllistävät tällä hetkellä yli 5 miljoonaa ihmistä Euroopan Unionin alueella, joten niiden merkitys alueellisesti EU:ssa ja globaalisti on suuri. (Troberg 2014, 20.)

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) on perustettu vuonna 1904 tarkoituksenaan ohjata ja neuvoa osuuskauppoja. Pohjois-Karjalan Osuusliike, jonka nimi myöhemmin muutettiin Pohjois-Karjalan Osuuskaupaksi (PKO) perustettiin keväällä 1919. (Tuominen 2009 12,16.) PKO kuuluu valtakunnalliseen S-ryhmään ja on yksi 20 alueosuuskaupasta. Yritysmuodoltaan se on kuluttaja-osuuskunta, joka toimii Pohjois-Karjalan alueella.

PKO:ssa aloitettiin keväällä 2016 vaiheittain toteutettava kaksivuotinen, koko yrityksen kattava henkilökunnan yritysmuotokoulutus. Koulutuksen tarkoituksena on osuustoiminnan avaaminen ja siitä viestiminen henkilökunnalle. Yritysmuotokoulutuksien tavoitteena oli kirkastaa henkilökunnalle selkeämmin yritysmuotoa ja sen erityispiirteitä lisäten ymmärrystä osuustoiminnasta. Lisäksi haluttiin lisätä henkilökunnan keskinäistä keskustelua osuuskunnan arvoista ja periaatteista sekä ymmärtää ja toimia arvojen mukaisesti päivittäisessä työssä. Näin henkilökunta pystyy toimimaan paremmin asiakasrajapinnassa ja vastaamaan omistajien erilaisiin palvelutarpeisiin.

Opinnäytetyön aiheena oli syventyä osuustoimintaan ja tasapainotettuun tuloskorttiin, joka ohjaa toimintaa niin PKO:ssa kuin S-ryhmässä. Opinnäytetyöme toteutettiin toimeksiantona PKO:lle, joka on työnantajamme. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa PKO:n S-markettien henkilökunnan tiedon tasoa PKO:n toiminnasta ja osuuskunnasta yritysmuotona kyselytutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui henkilökunnan osuustoimintatietämyksen kartoittaminen ennen tulevia yritysmuotokoulutuksia ja myöhemmin toteutettavia toimipaikkakohtaisia tehtäväpaketteja.

## **1.2 Lähtökohdat, rakenne ja rajaus**

PKO:lla oli tunnistettu tarve vahvistaa henkilökunnan tietämystä osuustoiminnasta ja osuustoiminnasta yritysmuotona. Koko henkilökunnalle järjestettyjen yritysmuotokoulutuksien tarkoituksena oli kirkastaa osuustoimintatietämystä. Opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää PKO:n henkilökunnan tiedon tasoa osuustoiminnasta ennen yritysmuotokoulutuksia. Alkuperäisenä tavoitteena oli selvittää kahden kyselytutkimuksen avulla henkilöstön osuustoimintatietämyksen taso ennen ja jälkeen yritysmuotokoulutusta, sekä toimipaikkakohtaisten tehtävien vaikuttavuus. Aikataulusyistä tämä opinnäytetyö rajattiin kattamaan keväällä 2016 tehty kysely.

Opinnäytetyö on muodostunut kahdesta osasta: tutkimuksen taustateoriasta ja empiriaosasta. Taustateoriassa on tarkasteltu osuustoimintaa, PKO:ta ja tasa-

painotettua tulokorttia, jonka neljä aihealuetta olivat pohjana laaditulle kyselylle. Empiriaosassa tuomme julki huhtikuussa 2016 tehdyn kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Kysely jaettiin tasapainotetun tulokortin pohjalta seuraaviin osa-alueisiin: asiakas-, henkilökunta-, prosessit- ja tulostulokulmiin. Kyselyn jokaisessa osiossa on 1–4 tarkentavaa kysymystä. Kysely rajattiin koskemaan PKO:n S-markettien henkilökuntaa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena keväällä 2016 PKO:n käyttämän sähköisen kyselyjärjestelmän, Aitiopaikan kautta.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Asiakasomistaja** - On osuuskaupan jäsen, sekä asiakas että omistaja. Keskenään asiakasomistajat, omistajat, ovat tasavertaisia, jokaisen omistaessa omasta osuuskaupastaan yhden osuuden. (Troberg 2014, 46.)

**Kaksoisluonne** - ”Taloudellista toimintaa harjoittava liikeyhteisö, sekä demokraattisesti toimiva jäsenyhteisö. Käytännössä tämä merkitsee, että se toimii markkinoiden suuntaan liikeyhteisönä pyrkien tehokkaaseen ja tulosta tavoittelevaan toimintaan. Jäsentensä suuntaan se toimii omistajiensa demokraattisena jäsenyhteisönä ja pyrkii täyttämään jäsenistön taloudelliset ja sosiaaliset odotukset.” (Troberg 2014, 45-46.)

**Kaksoisrooli** - ”Asiakasomistaja, joka toimii osuuskunnassa asiakkaan ja omistajan roolissa” (Hokkila & Puusa 2014, 105).

**Kolmoisrooli** - ”Ihminen on samaan aikaan osuustoiminnallisen yrityksen omistaja-, asiakas- ja työntekijä” (Hokkila & Puusa 2014, 241).

**Omistajuus** - ”Vastuullinen omistajuus edellyttää osuuskunnan jäsenistöltä ja erityisesti avainpaikoille valituilta hallintohenkilöiltä taloudellista ja henkistä panostusta” (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 15).



**Osuuskunta** - "Yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväksien osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla." "Osuuskunnan perustehtävä on tuottaa palveluja omistajajäsenilleen." (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 6, 17.)

**Osuustoiminta** - "On liiketoimintaa, jossa korostuvat rinnakkain taloudellinen kannattavuus ja yhteiskuntavastuu" (S-ryhmä 2016).

**Pellervo-Seura** – "Osuustoiminnan palvelu- ja yhteistyöjärjestö, joka edistää osuustoimintaa yrittämismallina ja osuuskuntaa kilpailukykyisenä yritysmuotona. Pellervo ajaa osuustoiminnan yhteiskunnallisia etuja ja edistää osuustoiminnalliselle yrittämismallille myönteistä ilmapiiriä. Pellervo vaikuttaa yrittämisen puitteita koskevaan lainsäädäntötyöhön sekä talous- ja elinkeinopolitiikkaan." (Pellervo-Seura 2016.)

**Tasapainotettu tulokortti** - Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard. BSC). "Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan" (Olve, Roy & Wetter 2001, 16).

**Ylijäämänpalautus** – "Osuuskunta voi lainsäädännön mukaan palauttaa mahdolliset ylijäämät jäsenille. Tuloksenjaossa on perusteena yleensä taloudellinen oikeudenmukaisuus, joka on osuustoiminnan ydin. Osuuskaupoissa ylijäämänpalautus tehdään tehtyjen ostojen suhteessa". (Jussila 2007, 64.)

## 2 Osuustoiminta

### 2.1 Osuustoiminnan historia

Osuustoiminta-aate ja osuustoiminnan historia ulottuvat jo 1700-luvun lopulle Englantiin, jolloin teollistuminen toi mukanaan ikäviä vaikutuksia yhteiskuntaan sekä markkinatalouteen. Historiassa osuuskunnat ovat olleet keino korvata heikot markkinat asiakkaiden eduksi. Osuuskuntien avulla valmistettiin laadukkaampia tuotteita ja järjestettiin palveluita, jotka markkinoilta puuttuivat. (Heinonen 2015, 33.) Modernin osuustoimintaliikkeen synty sijoittuu 1800-luvulle. Feodaalinen sääty-yhteiskunta jäi teollisuusyhteiskuntarakenteen alle. Muutos toi mukanaan taloudellista epätasa-arvoa ja siirtomaapolitiikan ongelmia. Osuustoiminnan aate syntyi ihmisten toimeentulo-ongelmien ja taloudellisen hyvinvoinnin jakautumisen ratkaisuksi. Osuustoiminta syntyi kaupunkien työväestön ja käsityöläisten sekä maaseudun pienviljelijöiden toimesta. (Troberg 2014, 87.)

Osuustoiminta-aatteen yhtenä perustajista mainittakoon Robert Owen (1771–1858), jota pidetään henkisenä isänä osuustoiminnalle. Hänen työnsä ansiosta perustettiin tuotanto-osuuskuntia ja kulutusosuuskunta. Kehräämön johtajana Owen aloitti yhteiskunnallisten uudistusten muutostyöt johtamassaan yrityksessä ja hänen ajatuksensa innoittivat ammattiyhdistysliikkeitä 1830-luvulla. Owen vaikutti myös 1840-luvulla kankaankutojien perustamaan ja hyvin menestyneeseen kulutusosuuskuntaan.

Vuonna 1914 kulutusosuuskuntien menestymistä kuvaa hyvin niiden suuri jäsenmäärä, jotka ylittivät esimerkiksi ammattiyhdistysten ja poliittisten puolueiden jäsenmäärät. Kulutusosuuskunnat olivat työväenluokan kansanliike. Nämä mahdollistivat laadukkaampien tuotteiden saamisen kohtuulliseen hintaan ja jäsenien palkitsemisen. Tunnetulla Englannin Rochdaleen perustetulla osuuskunnalla oli jo tuolloin neljä periaatetta toiminnan perustana: avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys, kansanvaltainen hallinto, rajoitettu pääomankorko ja ostojen mukaan kertyvä ylijäämän palautus. (Heinonen 2015, 34–36.) 1900-luvun alus-

sa brittiläinen osuustoiminta menestyi maailmanlaajuisesti. Tästä seurasi kulusosuuskuntien menestyminen ja niiden leviäminen Keski-Euroopassa. Charles Gidén (1847–1932) oli ranskalainen osuustoiminnan puolestapuhuja ja toi esille kansantaloudessa solidaarisuuden merkitystä. Solidaarisuus on yhä osuustoiminnan yksi keskeisimmistä arvoista. Saksassa tuotanto- ja kulusosuuskuntien lisäksi perustettiin luotto-osuuskuntia eli osuuskassoja saksalaisen Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) luotsaamana. Maanviljelijöiden tarvikkeiden saanti taattiin luoton avulla osuuskaupoista ja osuuskunnat edesauttoivat markkinoimaan tuotteita. Keskinäisten vakuutusyhtiöiden historia ulottuu myös 1800-luvun lopulle Iso-Britanniaan. Silloin perustettiin paljon keskinäisiä yhdistyksiä, joita johtivat edunsaajien edustajat, eivät jäsenet. (Heinonen 2015, 38–39.)

Suomessa osuustoiminnallisia yhteisöjä oli jo 1800-luvun loppupuolella, mutta varsinainen alkusysäys osuustoiminnalle käynnistyi osuustoiminnallisen Pellervo-Seuran perustamisen myötä vuonna 1899. Suomalaisen osuustoiminnan isä Hannes Gebhard (1864–1933) oli osaltaan perustamassa Pellervo-Seuraa, joka oli osuustoiminnalle ensimmäinen edistysaskel. (Jussila 2007, 132–133.) Pellervo-Seuran toiminta ja osuuskuntalain säätäminen vuonna 1901 lisäsivät osuuskuntien perustamista. Toisen maailmansodan jälkeen vuonna 1945 maaseutua kunnostettiin ja elinvoimaisuutta kehitettiin yhteistoiminnan kulttuurin ja osuuskuntien avulla. Maanviljelijät hankkivat koneita ja laitteita sekä elämää maaseudulla kohennettiin osuuskuntien kautta. Osuustoiminnan eri muotoja ovat tuottaja-, kuluttaja-, palvelu- ja pienosuustoiminta. (Troberg 2014, 20.)

2000-luvun suuriin osuustoiminnallisiin menestyjiin voidaan listata muun muassa S-ryhmän valtakunnalliset saavutukset vähittäistavarakaupassa, Pohjoismaiden kannattavin pankkiryhmä Op-Pohjola ja Euroopan suurin tuottajaosuuskunta Metsäliitto (Puusa & Hekkila 2014, 58). Maailmanlaajuisesti menestystä tarkasteltaessa osuuskunnat työllistävät yli 100 miljoonaa ihmistä. 300 suurinta osuustoimintayritystä tuottaa noin 2000 miljardin liikevaihdon Yhdysvaltojen dollareissa mitattuna. SOK, Metsäliitto ja Op-Pohjola kuuluvat 300 suurimman osuuskunnan ja keskinäisen yhtiön joukkoon liikevaihdon perusteella. (International Co-operative Alliance 2016b). Tämän hetken tilastot Suomessa toimivien

yri­tysten lukumääristä ja niiden perustamisen tahdistä kuvaavat hyvin suomalaisen yri­tystoimin­nan keskeisintä yri­ty­smuotoa, osakeyhtiötä (taulukko 1). Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämän kaupparekisterin mukaan 30.6.2016 yksityisiä osakeyhtiöitä oli merkitty 266 219 ja julkisia osakeyhtiötä 242 kappaletta. Osuuskuntia oli yhteensä 5000 kappaletta, mikä kuvaa erittäin hyvin osuuskuntien pientä määrää muiden yri­ty­smuotojen rinnalla. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

Taulukko 1. Yri­tysten lukumäärät (Patentti- ja rekisterihallitus 2016).

Yri­tysten lukumäärät kaupparekisterissä				
Yri­ty­smuoto	30.6.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Osakeyhtiö	266 219	261 080	251 421	245 363
Yksityinen				
elinkeinoharjoittaja	218 652	215 784	209 123	202 250
Kommandiittiyhtiö	33 426	33 825	34 315	34 802
Avoin yhtiö	11 731	11 927	12 221	12 437
Osuuskunta	5 000	4 905	4 718	4 530
Muut yri­tykset	89 754	89 162	88 258	86 258
Yhteensä kaikki yri­tykset	624 782	616 683	600 056	585 640

## 2.2 Ominaispiirteet ja periaatteet

Osuustoimintaan kuuluu vahvasti eri ominaispiirteitä, joita ovat ihmiskäsitys, arvolahtöinen taloudellinen toiminta, yhteiskuntavastuu sekä yhteiskunnallisten päämäärien edistäminen. Arvot ja periaatteet ohjaavat osuustoimintaa edistämään ihmisten hyvinvointia, yhteiskunnallista kehitystä ja luomaan yhteistä hyvää. Nykypäivänä osuustoiminnan keskeisiä kulmakiviä ovat yhteisöllisyys ja tasa-arvo. Ranskan vallankumouksen ajan henkeen kuuluivat vapauden, veljeyden ja tasa-arvon kannattaminen. Ihmiskäsitykseen kuuluvat vahvasti siis ihmiskeskeisyys ja eettiset arvot. Kaikki toiminta tapahtuu omaehtoisesti, toisin kuin osakeyhtiöissä, joissa tarkoituksena on liittää yhteen pääomia ja maksimoida tuotto minimikustannuksilla. Osuustoiminnalle on ominaista, että taloudellisiin tavoitteisiin tähdätään jäsenten omien sekä yhteisön etujen mukaisesti.

Osuustoiminnan omaehtoisuus, omavastuisuus ja vapaus merkitsevät paljon, koska kyse on yhteisöstä, joka ihannetilanteessa tulee toimeen ilman yhteiskunnan taloudellista tukea. Omaehtoisuus, omavastuisuus ja vapaus yhdessä tuovat hyvinvointiyhteisöön sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyttä taloudellisen toiminnan ylläpitämiseen. (Troberg 2014, 27–31.) Liiketoiminnan ja jäsenten hyvinvoinnin rinnakkain tavoittelemista kutsutaan osuustoiminnan kaksoisluonteeksi. Sosiaalipoliittiset piirteet, solidaarisuus ja yhteisvastuu liitetään usein kaksoisluonteeseen siitä puhuttaessa. (Laurinkari 2004, 37.) Ranskalainen strateginen johtaja Navi Radjou on luennoinut kansainvälisessä huippukokouksessa osuuskunnan roolista yhteiskunnassa. Hänen mukaan osuuskunta tekee mahdolliseksi elää paremmin vähemmällä ja luoda puitteet laadukkaiden tuotteiden tuottamiseen rajallisilla resursseilla. Sosiaalisen ekosysteemin ja säästäväisen yhteiskunnan saavuttamiseksi, osuustoiminnan arvot vastaisivat muuttuvaa talouselämää. (International Co-operative Alliance 2016a.)

Osuustoiminnan periaatteilla on vahva perusta. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto (International Co-operative Alliance, ICA) on määritellyt osuustoiminnalle 7 periaatetta, jotka auttavat arvojen toteuttamista käytännön työssä. Periaatteita ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö ja vastuu toimintaympäristöstä. Periaatteiden tarkoituksena ei ole niiden ehdottomuus eikä asettaa rajoja, vaan ennemmin estää tekemästä joitakin toimenpiteitä ja kannustaa tekemään toisin. Periaatteet ovat päätöksen teon perusteita ja osa päivittäistä toimintaa. Arvot ovat osuuskuntien rakenteiden pohja, joista on johdettu periaatteet. Osuustoiminnalla on vahvat perusarvot, joita ovat omatoimisuus, omavaraisuus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Toimintaa ohjaavat myös eettiset arvot. Näitä ovat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009.)

### 2.3 Osuuskuntalaki osuustoiminnan pohjana

Nykyaikainen osuuskunta pystyy olemaan voittoa tavoitteleva yritys ilman perusteluja kuten muutkin yritysmuodot. Osuuskunnan perustaminen ja toimiminen lain puitteissa ei eroa toiminimestä tai osakeyhtiöstä. (Moilanen ym. 2014, 67–68.) Osuuskuntien toimintaa sääntelevät osuuskuntalaki (421/2013, OKL) ja osuuskunnan säännöt. OKL uudistettiin vuonna 2014, säilyttäen osuuskunnalle ominaiset erityispiirteet ja mekanismit. Pää tavoitteena on ollut joustavuuden lisääminen, joka vastaa sisällöllisesti osakeyhtiölakia (624/2006, OYL). (Immonen, Ossa & Villa 2015, 13–14.)

Osuuskunnalla ja osakeyhtiöllä on käytännössä eroja, joista suurimmat ilmenevät OKL:n 1. luvussa ja niitä ovat yrityksen perusluonne sekä olemassaolon tarkoitus. Osuuskunta on henkilöyhteisö ja OKL:n 1. luvun 5. §:n mukaan toiminnan tarkoituksena on tyydyttää jäsenten taloudelliset tarpeet ja tukea elinkeinoa harjoittamalla taloudellista toimintaa. OKL:ssa osuuskunnan periaatteiden syvin tarkoitus on turvata jäsenten, mahdollisten osuuksien ja osakkeiden sekä velkojien asema, mutta tarvittaessa ne toimivat valttikortteina viime käden ratkaisuisa. OKL korostaa jäsenten merkitystä ja yhdenvertaisuutta. (Mähönen & Villa 2014, 6–11.) Osakeyhtiö eroaa osuuskunnasta pääomayhteisönä, jonka tarkoituksena on tuottaa tuottoa osakkeen omistajille. OYL määrittää yleiset periaatteet osakeyhtiölle ja ne kuvaavat sen sijoittajakeskeistä ajattelua. Voiton tuottaminen ja yhtiön etu ovat osakeyhtiön toiminnan tarkoituksia. Osuuskunnan tarkoitusta ei ohjaa voiton tuottamisen oletta kuten osakeyhtiössä. (Mähönen & Villa 2015, 348.) On kuitenkin huomioitava, että OKL:n 16. luku 10:1. §:n mukaan osuuskunnan toiminnan tarkoitus voi olla kokonaan tai osittain muu kuin jäsenten hyötyminen taloudellisesti. Muu tarkoitus voi olla voiton tuottaminen. (Immonen ym. 2015, 16.)

Uuden OKL:n myötä osuuskunnan perustamiseen riittää yksi henkilö ja laki ei määrittele osuusmaksun suuruutta. OKL ei edellytä osuuskuntaa perustaessa vähimmäismääräistä pääomaa kuten OYL:n 1. luvun 3. §:n määrittelee osakeyhtiön pääomasta ja sen pysyvyydestä. Osuuskunnassa osuuksien määrä ja osuuspääoman suuruus vaihtelevat jäsenten määrän mukaan, koska yhdellä

jäsenellä on oikeus yhteen osuuteen. Vaihtuvuuden takia osuuksia ja osuuspääomaa ei rekisteröidä kaupparekisteriin kuten osakeyhtiön osakkeet, jotka tulee täysin maksettuna ilmoittaa kaupparekisteriin. (Mähönen & Villa 2014, 40.)

Avoimen jäsenmäärän ja osuuspääoman ansiosta osuuskunnan jäseneksi voi hakea ja hakemus tulee hyväksyä jäsenyyden alkamiseksi. OKL:n 1. luvun 4. §:n mukaan jäsenyyttä ei voi siirtää, ellei ole toisin määrätty. Osakeyhtiön osakkeenomistajuuden saavuttaminen eroaa osuuskunnan jäsenyyden hakemisesta, koska osakkeet ovat ostettavissa. (Mähönen & Villa 2014, 62–64.) Osuuskuntaan uusien jäsenten mukaan liittyminen on joustavaa toisin kuin uusien omistajien ottaminen osakeyhtiöön. Osakeyhtiössä osakkeiden määrä on sidottu sijoitettuun osakepääomaan. OYL:n 3. luvun 3. §:n mukaan yksi osake tuottaa yhden äänen, jollei toisin määrätä. Tällöin osakeyhtiössä osakkeiden lukumäärällä on suuri merkitys äänivallan käytössä verrattuna osuuskuntaan, jossa päätösvalta määräytyy jäsen ja ääni -periaatteella. Osuuskunnan omistuksen rakenne eroaa huomattavasti osakeyhtiöstä, jossa valtasuhteet muotoutuvat omistuksen mukaan. (Troberg 2014, 12.) Yrittämiseen liittyy aina riskejä, kuten yhtenä voidaan mainita osakeyhtiössä osakkeiden siirtokelpoisuus. Osuuskunnassa jäsenyyttä ei voi myydä ja se alentaa huomattavasti yrityksen valtaamisen riskiä ja muiden yhteisten etujen vastaisia toimia. Omistusrakenne tukee perustamaan ennemmin osuuskunnan kuin osakeyhtiön. (Moilanen ym. 2014, 230.)

Osuuskunnan keskeisiin piirteisiin kuuluu ylijäämä ja sen jaosta tulee määrätä säännöissä. OKL:n 16. luvun 5. §:n mukaan jaettavan ylijäämän suuruus jäsenelle muodostuu palveluiden käytön suhteessa, ei osuusmaksun suhteessa. Käytäntö poikkeaa huomattavasti osakeyhtiössä, koska voitonjako suoritetaan osakkeiden omistuksen mukaan, johon osakkeenomistajilla on OYL:n 1. luvun 5 §:n. velvoittama oikeus, jos yhtiön säännöissä ei määrätä toisin. Ylijäämä kuuluu OKL:n mukaan osuuskunnalle, joten osuuskunnan jäsenillä ei ole oikeutta vaatia vähimmäisjakoa kuten osakeyhtiössä. Ylijäämä voidaan myös jättää käyttämättä. (Mähönen ym. 2014, 6.) Osuuskunnassa jäsenyydellä on enemmän arvoa, mitä enemmän palveluita on käyttänyt. Ylijäämää ei voida hyödyn-

tää, kuten osakeyhtiössä voitot korottavat arvoa ja osakkeita voi kaupata arvokkaammalla hinnalla, kuin on ostanut. (Troberg 2014, 12–13.)

## **2.4 Yritysmuotona osuuskunta**

Osuuskunta mahdollistaa yhteisen liiketoiminnan harjoittamisen ja voidaan sanoa, että se on yhteisöllisen yrittäjyyden muoto. Osuuskunta sopeutuu ja kehittyy hyvin yhteiskunnallisten muutosten mukana ja pystyy vastaamaan erilaisiin liiketoiminnallisiin haasteisiin ja tarpeisiin. (Moilanen ym. 2014, 12–13.) Yritysmuoto valitaan tulevan toiminnan päämäärien mukaisesti ja perustaja päätyy itselleen parhaaseen malliin. Olennaista on, että yritys tarjoaa yhteiskunnalle sen tarvitsemat tuotteet tai palvelun tehokkaasti. Aloittaja valitsee helposti yhteiskunnassa suosituimman vaihtoehdon, riippumatta tilanteeseen sopivuudesta ja sen tarkoituksenmukaisuudesta. Tällä viitataan siihen, että moni päätyy valitsemaan osakeyhtiön. Toki osakeyhtiöllä on tärkeä rooli teollisen toiminnan ylläpitäjänä, pääomien yhteen liittäjänä ja riskien jakajana. Mutta ennemmin se on yksilön taloudellisen hyödyn saavuttamista tietyin riskein. (Jussila 2015, 15–17.)

Miksi valita siis osuuskunta, joka enemmän on käytännön läheinen yhteistoiminnallinen yritysmuoto. Ympäristö ja ajan tarpeet vaikuttavat yritysmuotojen asemaan sekä kuinka vallitsevaan tilanteeseen osataan sovittaa yhteen oikea malli. Yhteiskunnan hyvinvointia edistävänä mallina on pidetty pitkään osakeyhtiötä. Tämän hetken maailmassa ja taloustilanteessa osuustoiminnan idealla on tilausta. (Jussila 2015, 60–61.) Suomen pääministeri Sipilä (Akkanen 2016a) pitää osuustoimintaa nousevana trendinä ja tulevaisuuden yritysmuotona. Talouden muutokset vaativat osuustoiminnalta uudenlaisten mahdollisuuksien etsimistä, esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä. Osuustoiminnallisilla yrityksillä on myös tärkeä rooli yhteiskunnassa hyvinvoinnin ja kansantalouden edistämisessä, koska muun muassa osuustoiminnallisten yritysten tulos jää Suomeen. Ilman erilaisia yrityksiä, riskinottoja ja niiden hallitsemista yritysten kilpailukykyä ei saada nousuun.



Mistä sitten osuustoiminnassa on kyse? Osuuskuntatyyppejen rajaaminen on haasteellista, koska osuuskunnat voivat toimia monella eri alalla, eri rooleissa. Esimerkiksi S-ryhmä on kuluttajaosuuskunta, mutta sen tarjoamiin palveluihin kuuluu myös S-Pankki, joka kuuluu palvelu-osuustoiminnan piiriin. Tilastojen nimissä voidaan todeta, että yritysmuotona osuuskunta ei ole yhtä suosittu kuin muut yritysmuodot. Tämä johtuu osittain nuorison heikosta osuustoimintatietämyksestä ja tunnettuudesta. Osuuskuntien avulla voidaan työllistyä ja harjoittaa elinkeinoa sekä yhdistää osaamista. Pienen aloituspääoman ja yrityksen yhteisen omistuksen avulla voidaan tuottaa palveluita ja tuotteita. (Hokkila & Puusa 2014.) Osuustoiminnassa on kyse liiketoiminnasta, jota harjoitetaan ihmisten yhteisiä tarpeita varten ja yrityksen jäsenet omistavat sekä johtavat sitä itse, unohtamatta kannattavuutta. Pääsääntönä ja periaatteena on, että jäsenellä on yksi ääni, joten demokraattinen päätäntä on osa osuustoiminnan ydintä. Jäsenet hyötyvät yrityksestä palvelujen ja tuotteiden osten mukaan, jotka on tarkoituksen mukaisesti suunnattu vastaamaan jäsenten tarpeita ja tukemaan kotitalouksia sekä elinkeinotoimintaa. Jäsenen oma aktiivisuus määrää siis saadun hyödyn määrän. (Troberg 2014, 11.)

Paras mahdollinen palvelukyky on osuustoiminnan perustavoite. Palvelukykyä on onnistua palvelemaan asiakasta niin, että se on tyytyväinen ja liiketoiminta on tuloksellista, jotta toimintaa voidaan kehittää. Osuustoiminnallinen yritys pyrkii toimimaan pitkäjänteisesti tuottamalla palveluja ja tuotteita jäsenille. (Troberg 2014, 43–45.) Pitkäjänteisen työn tuloksena moni osuuskunta on tuloksellisesti kannattava ja Jussilan (2013) mukaan osuuskuntien elinehtona ja tarkoituksena on tuottaa ylijäämää eli voittoa. Jäsenet valitsevat, jätetäänkö ylijäämä käyttämättä, kohdistetaanko voitto kehittämiseen vai jaetaanko se sääntöjen mahdollistaessa. Osuuskunnissa yhteistoiminnan avulla on tarkoituksena tarjota etuja palvelun käytön mukaan, ei voiton maksimointi kuten osakeyhtiössä. Ilman pääomaa, ei voida taata tarvittavia resursseja liiketoimintaa varten. Ylijäämän sisään jättämisen ansiosta osuuskunnat pystyvät investoimaan taantuvillakin alueilla ja lisäämään alueellista elinvoimaa, jonne moni voittoa tavoitteleva yritys ei edes harkitsisi liiketoimintaa. Puusa, Mönkkönen ja Varis (2013, 9) kertoivat Itä-Suomen Yliopistolla tekemässään tutkimuksessaan, että osuuskuntien tarkoituksena on tasoittaa eriarvoisuutta jakamalla jäsenille ylijäämää, kun muiden

yritysmuotojen ominaispiirteisiin kuuluu voittojen maksimointi omistajille. Lisäksi positiivisena asiana ilmeni paikallisten osuuskuntien vaikuttaminen alueellisiin investointeihin ja luomalla työpaikkoja.

Jaettavaa ylijäämää eli ylijäämäpalautusta voidaan jakaa myös osuuspääomalle maksettavan koron muodossa (Jussila 2007, 64). Ylijäämän merkitystä kuvaa osuvasti ”ostojen suhteessa tehtävä vuotuinen ylijäämän palautus, joka voi auttaa asiakasta oivaltamaan osuustoiminnallisen omistajuuden erityispiirteet suhteessa muihin omistajuusmuotoihin” (Jussila 2007, 263).

Osuuskunnan omistajalla eli jäsenellä on erityinen rooli, koska osuuskunta on sen käyttäjien omistama ja hallitsema. Konkreettisen etujen lisäksi jäsenillä on oikeus asettua ehdokkaaksi tai äänestää osuuskaupan edustajiston vaaleissa. On valitettavaa, että osallistumishalukkuus ja riittävä tietämys liiketaloudellisesta näkökulmasta katsottuna eivät aina vastaa hallinnon tarpeita. Ongelmana on, että moni jäsen ei tiedä vaikuttamismahdollisuudestaan. Hallintoon osallistuvat aktiivisimmat jäsenet ja vain he voivat vaikuttavaa osuuskunnan toimintalinjoihin. (Troberg 2014, 46–48.) Lisäksi osuuskunnissa haasteena on pääomien hankinta, koska osuuskuntien arvo ei nouse samalla tavalla kuten osakeyhtiöiden. Omaa pääomaa kertyy jäsenten osuusmaksuista, mutta myös vierasta pääomaa tarvitaan. Osakeyhtiöiden perustaminen on ollut ratkaisu pääomarahoituksessa ja uusi OKL mahdollistaa äänettömät jako-osattomat osakkeet. Yhtiöittäminen, pörssiin meno ja ulkomaiset investoinnit ovat kohdistaneet huomion osuustoiminnallisiin periaatteisiin ja saaneet osakseen arvostelua. (Troberg 2014, 50–51.) Pääomaa saadaan kerättyä hyvin tulorahoituksen kautta, koska vakavaraisissa osuuskunnissa syntyy voittoa.

Ylijäämäpalautukset jakavat paljon mielipiteitä. Onko osuustoiminnan tarkoitus jakaa varoja ylijäämäpalautuksien kautta vai tyydyttäisiinkö vain alentamaan suoraan hintoja? Osuustoiminnallisten yritysten tarkoituksena on kuitenkin tulevaisuuden turvaaminen ja toiminnan kehittäminen, eikä jäsenen nopea oman edun tavoittelu. Ylijäämänjakoa tulisi kuitenkin pyrkiä kehittämään. (Jussila 2007, 221–222.)

## 2.5 Liiketaloudelliset tutkimukset

Osuustoiminnallisesta yrityksestä tietoa etsivä ei ole pystynyt täysin tukeutumaan tutkijoihin, tiedelehtiin tai liikkeenjohdon kirjallisuuteen, koska tietoa on niukasti saatavilla. Liiketaloustieteessä on katsottu, että liiketaloudellista tietämystä edistää enemmän osakeyhtiöön liittyvät tutkimushankkeet kuin osuustoimintaan liittyviin hankkeisiin kohdistettavat varat. Osuustoimintaan liittyy paljon ennakkoluuloja ja tietämättömyyttä, mikä tekee sen tunnettuuden lisäämisestä haasteellista. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, asenteet osuustoimintaa kohtaan ovat yleisesti muuttumassa. (Jussila 2015, 38–40.) Aluksi tutustumme liiketaloudellisiin tutkimuksiin osuuskuntien omistajuudesta ja osuuskuntatietämyksestä professorien Iiro Jussilan ja Anu Puusan toteuttamien tutkimuksien kautta.

Professori Iiro Jussilla on liiketaloustieteen moniosaaja ja toimii tällä hetkellä Pellervon taloustutkimus PTT:n toimitusjohtajana (Pellervo 2015). Jussilan ura osuustoiminnan parissa otti ison harppauksen, kun hänen väitöskirjansa ”Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa” valmistui Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa vuonna 2007. Jussilan väitöskirjassa perehdytään asiakasomisteisen osuuskunnan omistajuuteen ja yritystoiminnan erityispiirteisiin, teoreettisen viitekehyksen ohella Op-ryhmän ja S-ryhmän osuuskauppojen johtajien ja toimihenkilöiden kertomuksien kautta. (Jussila 2007, 13.) Jussilan mukaan omistajuus voi olla tunneperäistä taloudellisen rationaalisen ilmiön ohella, ja omistajuus voidaan siten jakaa henkilökohtaisella tasolla asiakuuteen sekä jäsenyyteen. Osuuskauppojen ja -pankkien tarkoitus on tyydyttää jäsenien taloudellisia tarpeita eli tarjota hyötyjä ja etuja jäsenille. Lyhyellä aikavälillä jäsen odottaa saavansa hyvää saatavuutta palveluista ja tuotteista, hintaetuja ja bonusta kulutuksen mukaisesti. (Jussila 2007, 62–63.) Jäsenen henkilökohtaiseen omistajuuteen liittyy vahvasti psykologinen ilmiö. Jotta omistajuuden tunne syvenee henkilökohtaiselle tasolle, tulee jäsenen päästä toteuttamaan itseään, vaikuttamaan ja saavuttamaan oma paikka. Jäsenelle oma paikka tai alue on tärkeä ja tuo turvallisuuden tunnetta erilaisille kokemuksille. (Jussilla 2007, 81–83.)

Osuuskunnissa yhteistoiminta ja osallistuminen ovat avointa ja vapaaehtoista eli kuka tahansa voi hakea jäseneksi. Tutkimuksen mukaan yleensä alhaiset osuusmaksut alentavat osuuskuntaan liittymisen kynnystä. Tätä on pidetty myös turvallisena sijoituksena ja riskittömänä, koska osuusmaksu palautetaan eroamisen myötä. (Jussila 2007, 168–170.) Omistajuuden oivaltaminen, se että omistaa tasavertaisesti osan yhdessä muiden jäsenten kanssa osuuskunnasta, vaatii kiinnostuksen lähtemisen jäsenestä itsestään. Valtaosa jäsenistä toimiikin osuuskunnassa lähinnä asiakkaana. (Jussila 2007, 268.) Kollektiivinen omistajuus eli yhteisöllinen omistajuus liittyvät osuuskunnissa alueellisuuteen ja paikallisuuteen. Elinvoimaisuuden ja yhteisen hyvän tuottaminen kuuluvat osuuskunnan tavoitteisiin. Tarkoituksena on, että paikalliset sidosryhmät eli asiakasomistajat, henkilökunta ja yrittäjät hyötyvät taloudellisesta yhteistyöstä. Alueellisuus sitoo toimintaympäristöön, mikä on yksi osuustoiminnan erityispiirteitä. Taloudellisen rationaalinen hyöty konkretisoituu osuuskunnissa paikallisina investointeina, veronmaksuina, työllistäjänä ja on pitkän aikavälin hyöty jäsenille. Osuuskuntien toiminta voi muodostua alueelliseksi voimavaraksi. Pitkän aikavälin hyötyä kuvaa myös kollektiivinen pääoma eli yhteisomaisuus. Varallisuuden kertyessä osuuskuntien toiminnan tarkoitus ei ole varojen myyminen ja niiden yltiöpäinen jakaminen, koska pääomia on hankala saada. Ratkaisuna pääomien hankkimisessa on ollut tulorahoitus ja pääoman lisääminen sijoittamalla osa ylijäämästä, joka on ollut kilpailuetu alhaisten kulujen takia. (Jussila 2007, 212–221.)

Asiakasomisteisten osuuskuntien suosio on kasvanut globalisaation ja sitä kautta yritysmaailman sijoittajakeskeisyyden ansiosta. Taloudellinen epävarmuus heijastuu yritystoiminnan luotettavuuteen. Osuustoimintayritykset koetaan pysyvämmäksi vaihtoehdoksi, jotka toimivat yhteisten etujen mukaisesti, eivätkä ryhdy hätiköityihin päätöksiin arvonnousun kiilto silmissä. Nyky-yhteiskunnassa osuustoiminnallisten yritysten pysyvyys, alueellisuus ja omistajien etuihin, sekä arvoihin sitoutuminen koetaan aidommaksi vaihtoehdoksi vallitsevassa taloustilanteessa omistajuusnäkökulmasta katsottuna. Osuuskunnissa arkinen työ pohjautuu osuustoiminnan periaatteisiin ja arvoihin sekä ottaa huomioon vastuullisuuden. Osuuskunnissa otetaan hyvin huomioon henkilökunnan osaaminen. Se, kuinka henkilökunta on omaksunut osuuskuntansa toiminta-ajatuksen (ku-

vio 1) ja uskoo aidosti osuustoimintaan, ratkaisee, välittyvätkö koko osuuskunnan toimintaperiaatteet ja arvot sekä erityispiirteet jäsenille. Jäseniä voi hämentää kilpailijoiden samankaltaiset julkiset lausunnot arvoista ja erityispiirteistä. Tämä voi johtaa osuustoiminnan väärin tulkitsemiseen. (Jussila 2007, 163–166.)



Kuvio 1. Työntekijöiden omistautuneisuus (Corporate Spirit.)

Itä-Suomen yliopistossa, kauppatieteiden laitoksella, Joensuun kampuksella apulaisprofessori Anu Puusa ja projektitutkija Kirsi Hokkila tutkivat itäsuomalaisen nuorten sekä osuustoimintayritysten henkilökunnan ja asiakkaiden osuustoimintatietämystä ja -tuntemusta. Hankkeen loppuraportti "Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus yrittäjyysvaihtoehtona" valmistui kesällä 2014. Suomi on suhteellisesti yksi maailman osuustoiminnallisista maista, silti osuustoimintatietämyksessä ja sen tunnettuudessa on todettu puutteita. Osuustoiminnan aloitus ei vaadi suurta pääomaa ja se rohkaisee yhteistoiminnallisuuteen eli yhdessä tekemiseen sekä resurssien yhdistämiseen. Yleisesti osuustoiminta rinnastetaan paremmin osake- ja pörssiyhtiön muotoihin, jotka eroavat merkittävästi arvoiltaan, perusperiaatteeltaan ja toimintatavoiltaan. (Puusa & Hokkila 2014, 4–5.)

Puusa & Hokkila (2014, 235) ovat tutkineet osuuskaupan arvojen vaikutusta. He tekivät tärkeän huomion tutkimistaan osuuskaupan ja osuuspankin työntekijöis-

tä, jotka samastuvat vahvasti organisaatioihinsa ja niiden arvoihin. ”Osuustoiminnan arvot ja periaatteet voivat toteutua vain, jos osuustoiminnallisten yritysten henkilökunta on sisäistänyt ne, ymmärtää ne ja uskoo niihin, ja tämän myötä myös käytännössä toteuttaa niitä omassa päivittäisessä toiminnassaan.” Sen enemmän työntekijä tunsi organisaation arvot omakseen, mitä tunneperäisempää hänen sitoutuminen oli. Karkeasti pääteltynä arvot sitouttavat useimmiten työntekijää toimimaan niiden mukaisesti.

Itä-Suomessa osuuskauppa tai S-ryhmä yhdistetään erinomaisesti tunnettuimpiin osuuskuntiin. Työhistoria vaikuttaa ihmisen osuustoimintatietämykseen. Ne, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet osuuskunnassa, ovat perehtyneempiä osuustoiminnan perusperiaatteisiin ja toimintatapoihin verrattuna niihin, joilla ei ole kokemusta osuuskunnassa työskentelystä. Osuuskunnan jäsenyys vaikuttaa myös positiivisesti tietotasoon verrattuna heihin, jotka eivät ole osuuskunnan jäseniä. Osuuskunnassa työskentelevillä on erittäin hyvä osuuskuntatietämys, jota kuvaa hyvin tietämys siitä, että osuustoiminnalla on erityiset arvot verrattuna muihin yritysmuotoihin, osuustoimintaa määrittää tavoite edistää yhteistä hyvää ja osuustoiminta pyrkii toiminnallaan edistämään oman alueensa hyvinvointia. Osuuskunnassa työskennelleet ovat vähiten sitä mieltä, että osuuskunnan kasvu vaikuttaa osuuskunnan toimintaan negatiivisesti, osuuskunnan ensisijainen tavoite on voiton maksimointi, osuuskunnat eivät pysty toimimaan samanaikaisesti kilpailukykyisesti ja yhteistä hyvää edistävästi ja osuustoiminta on vanhanaikaista. (Puusan ja Hokkila 2014, 84–85.) Osuuskunnassa tällä hetkellä työskentelevät olivat eniten samaa mieltä, että byrokraattisuus, voiton maksimointi ja ahneus eivät kuvaa osuustoiminnan arvoja. Toisin kuin paikallisuus, yhteiskuntavastuullisuus, turvallisuus, yhteisöllisyys, humaanisuus ja riskittömyys tunnistettiin osuustoimintaa kuvaaviksi arvoiksi. Tutkimushetkellä työskentelevät pitivät työnantajansa nykyaikaisena ja edelläkävijänä verrattuna heihin, jotka eivät ole työskennelleet osuuskunnassa. (Puusa & Hokkila 2014, 101–102.)

PKO:n työntekijät ovat yrityksessä kolmoisroolin asemassa, jolla tarkoitetaan, että he ovat osuuskaupan omistajia, työntekijöitä ja asiakkaita. Tutkimuksen mukaan työntekijöistä alle viisi vuotta työskennelleitä oli 40 % sekä 10–16 vuot-

ta työskennelleitä 22 %. Suurin osa, 54 % työntekijöistä työskenteli osaaikaisesti. Päätoimipaikka eli työskentelypiste sijaitsi Joensuussa 72 %:lla työntekijöistä. Noin 92 % arvioi sitoutumisensa yritykseen olevan hyvä, kiitettävä tai erinomainen. Asiakasomistajien ja työntekijöiden vastauksia sitoutumisesta yhdisti se, että molemmat perustuivat tutkimuksen mukaan tunteisiin eli osatekijänä on vahvasti affektiivinen sitoutuminen<sup>1</sup>. Tutkimuksen mukaan PKO:n työntekijät pitivät periaatteiden toteutumista osuustoiminnan mukaisena. Työntekijät tunnistivat hyvin demokraattisen jäsenhallinnon periaatteet, vapaan jäsenyyden, jäsen tarpeet, viestinnän, yhteistyön ja ympäristövastuun. Melkein kaikki työntekijät ajattelivat, että demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten tarpeet, viestintä, yhteistyö ja ympäristövastuu sekä vapaa jäsenyys toteutuvat PKO:ssa. (Puusa & Hokkila 2014, 172–174.)

### **3 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa PKO**

#### **3.1 Pohjois-Karjalan Osuuskaupan historia**

PKO on perustettu keväällä 1919 nimellä Pohjois-Karjalan Osuusliike. Pellervo-Seuran mallisääntöjä myötäillen perustetun osuusliikkeen ensimmäinen toimitusjohtaja oli Heikki Turunen. Kasvu oli nopeaa ja 1920-luku oli osuuskaupoille menestyksellistä aikaa. Valtaosa PKO:n osuuskaupoista oli tuolloin maalais-osuuskauppoja, jotka myivät kulutustavaroiden lisäksi maataloustuotteita. Hyvän alun jälkeen myös PKO koki yleismaailmallisen laman vaikutukset ja joutui tekemään ratkaisuja myymälöiden sulkemisesta ja velaksi myynnin lopettamisesta. Merkittävä huomio tästä ajasta on, että jäsenmäärä ei laskenut. 1950-luvulla panostaminen liiketoiminnan kehittämiseen kannatti ja tulostaso nousi PKO:ssa SOK:n jäsenosuuskauppojen keskimääräisen tulostason yläpuolelle. Tähän päästiin säännöllisillä tarkistuksilla, tilintarkastustoiminnan tehostamisella, henkilökunnan koulutuksilla ja tiukalla velkakaupan valvonnalla. Pääoman

---

<sup>1</sup> Affektiivinen sitoutuminen = tunteisiin vaikuttava, vahvan tunteen sävyttämä, mielialaan liittyvä.

saanti oli tuolloin vaikeaa ja 1950-luvulla osuusmaksu korotettiin 1000 markkaan ja 1956-luvulla 3000 markkaan. Osuusmaksu oli siis hyvin merkittävä sitoutuminen osuuskauppaan. (Tuominen 2009 15, 27.)

Pohjois-Karjalassa on parhaimmillaan toiminut 13 osuuskauppaa, kun niitä nykyään on kaksi; PKO ja Jukolan Osuuskauppa. 1970-luvusta on puhuttu koko S-ryhmässä vaaran vuosina. Tuolloin tehtiin ensimmäiset tulevaisuuden suunnitelmat toiminnan kannattavuuden parantamiseksi ja tavoitteet jäsenmäärän kasvattamiseksi. Tuolloin tavoitteena oli saada asiakasomistajiksi 13 % maan väkiluvusta. Nykyään asiakasomistajia on valtakunnan tasolla yli 70 % ja PKO:n alueella asuvasta väestöstä 80,5 %. 1980-luvulla laadittiin koko S-ryhmän pelastussuunnitelma, joka koski myös PKO:ta. Tästä alkoi ”Miljoonatalkoiksi” kutsuttu aika, jonka tarkoitus oli saada PKO:n henkilökunnan tehokkuus kuntoon tuona kriittisenä aikana tervehdyttämisohjelman avulla. Vuonna 1984 toimitusjohtajana aloittanut Eino Tenhunen ja SOK:n kenttäosaston aluejohtaja Jorma Koistinen valmistelivat tervehdyttämissuunnitelman; PKO-strategia -85, joka sisälsi tilannearvion, analyysin, tarpeelliset toimenpiteet, toimeenpanoaikataulun ja varatoimenpiteet. Tarvittiin nopea muutos, että konkurssilta vältyttiin. Tuona aikana paneuduttiin päivittäistavarakauppaan, joka oli tärkein toimintasektori. Pienistä ravintoloista ja huoltoasemista, sekä tappiollisista sekatavaramyymälöistä oli luovuttava ja panostettava uusiin yksiköihin. Katsottiin, että maakunnan pääkaupunkiin tarvittiin ”magneetti”, joka vetäisi asiakasvirtoja. Vastauksena tähän oli automarketliikeidea Prisma, joka oli jättimäinen investointi ja toteutettiin Joensuuhun vuonna 1989. 1900-luvulla taloudellinen tilanne koheni, ja koko S-ryhmässä ruvettiin parantamaan kilpailukykyä. (Tuominen 2009 58, 91.)

### **3.2 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa tänä päivänä**

Tänä päivänä PKO:lla on yli 74 000 omistajaa, ja yhteensä yli 100 toimipaikkaa kymmenen kunnan alueella. PKO toimii päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste- sekä käyttötavarakaupassa. PKO tukee toiminnallaan maakunnan elinvoimaisuutta ja kehittää tasapuolisesti palveluverkostoaan ympäri maakuntaa. (PKO 2015, 2.) PKO:n nykyinen toimitusjohtaja Juha Kivelä aloitti vuonna



2007 PKO:n toimitusjohtajana ja on yrityksen 13. toimitusjohtaja (Tuominen 2009, 189). PKO maksoi vuonna 2015 omistajilleen jäsenalennuksia ja voitonjakoa yhteensä 17,6 M€, joka on taloutta kohti kesimäärin 244 euroa. PKO työllistää eri liiketoiminta aloillaan yhteensä 1146 henkilöä (2015). Tämän lisäksi eri oppilaitoksista opiskelevat opiskelijat tekivät PKO:n eri toimialoilla yhteensä yli 1800 harjoitteluviikkoa. Jatkuvan parantamisen periaatteen tavoitteena on aina tyytyväisempi henkilökunta, jonka onnistumisesta kertoo PKO:n henkilökunnan työtyytyväisyys 75,5 % suomalaisyritysten yleisnormin ollessa 65,4 %. PKO on valittu henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella Suomen 5. innostavammaksi työpaikaksi Corporate Spiritin tutkimuksessa, ollen ainoa pohjoiskarjalainen yritys, joka pääsi viiden parhaan joukkoon. (PKO 2015, 9.) Osuustoiminta-lehden tekemässä osuuskauppavertailussa (taulukko 2) PKO voitti kolmannen kerran peräkkäin osuuskauppojen sarjan liiketoiminnan kehittämisessä. Osuuskauppavertailussa arviointi tehdään viidellä eri liiketoiminnan mittarilla: liikevaihdon ja jäsenmäärän muutos prosentuaalisesti, liikeylijäämä suhteessa taseen keskiarvoon ja liikevaihtoon sekä kaupan omavaraisuus. PKO saavutti voittopaikan pistein 48/50. (Akkanen 2016b.) PKO:n myynti oli vuonna 2015 375,3 M€, mikä oli -0,6 % edellisestä vuodesta. Tämä selittyy vuoden 2015 ”halpuuttamisella”,<sup>2</sup> mutta sen myötä asiakasmäärät toimipaikoissa, jäsenmäärät sekä tavaravirta kasvoivat. PKO:n myynnin arvo laski vähiten koko S-ryhmässä, joten PKO oli vuonna 2015 paras osuuskauppa myynnin kehityksessä. (PKO 2015.)

Taulukko 2. Osuuskauppavertailu 2015 (Corporate Spirit).

PKO KOLMATTA VUOTTA KÄRJESSÄ			Parhaat osuuskaupat vuodelta 2015				
Sija (2014)	Osuuskauppa	Liikevaihdon kasvu % pistettä	Liikeylijäämä per liikevaihto pistettä	Liikeylijäämä per taseen ka. pistettä	Omavaraisuus pistettä	Jäsenmäärän muutos % pistettä	Pisteitä yhteensä
1. (1.)	PKO	10	10	9	9	10	48
2. (2.)	Ok KPO	9	9	8	9	9	44
3. (5.)	Ok Keula	9	8	10	7	7	41
4. (12.)	HOK-Elanto	10	10	10	8	2	40
5. (3.)	Ok PeeAssä	7	8	8	10	6	39
6. (6.)	Pirkanmaan Ok	9	7	9	4	6	35
7. (6.)	Ok Hämeenmaa	6	9	9	3	5	32
7. (7.)	Ok Suur-Savo	8	5	3	8	8	32
9. (3.)	Etelä-Karjalan Ok, Eekoo	2	7	4	7	10	30
9. (11.)	KSO, Kymen Seudun Osuuskauppa	1	9	5	10	4	29
9. (16.)	Ok Varuboden-Osla Handelslag	3	5	7	5	9	29
	<b>Mediaani</b> %*	-3,0 %	2,7 %	4,8 %	64,3 %	3,2 %	29

Mikäli osuuskauppa on sijoittunut jollakin mittarilla parhaan kymmenyksen joukkoon kaikkien osuuskauppojen keskuudessa, on se saanut 10 pistettä siitä kategoriasta. Toiseksi parhaaseen kymmenyksen sijoittumisesta saa 9 pistettä, jne. Pienimpään kymmenyksen sijoittumisesta saa 1 pisteen.

\*Mediaani tarkoittaa osuuskauppojen keskimääräistä kasvua prosentteissa ja omavaraisuusastetta keskimäärin.

Lähde: Osuuskauppojen vuosikertomukset 2015, yhteensä 21 osuuskauppaa.

PKO on rohkea edelläkävijä palvelujen kehittämisessä ja tarvelähtöisesti lääkäriasema PK Terveys aloitti toimintansa vuonna 2013. Tarkoitus oli tarjota työterveyshuoltoa PKO:n omalle väelle, mutta kysynnän myötä PK Terveys laajensi palvelujaan muillekin yrityksille, sekä yksityiselle sektorille uusien tilojen valmistuttua Prisman toiseen kerrokseen vuonna 2014. (S-kanava 2014.) Toimitusjohtaja Kivelän mukaan oman työterveyshuollon määrätietoinen henkilökunnan työkyvyn kehittäminen on tuonut huomattavia säästöjä ennenaikaisen eläköitymisen vähentymisenä ja alentuneina sairaspöissaolokustannuksina. (Sivukari, 2015.)

### 3.3 Arvoperusta

PKO:n arvot juontavat tänä päivänäkin juurensa osuuskuntalakiin. Kuten osuuskuntalain pääsäännössä todetaan, on osuuskunnan tarkoitus tuottaa taloudellista etua jäsenilleen: "Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita." (Pöyhönen 2013, 47.) Henkilökunnan ja hallinto henkilöiden tietämys osuustoiminnasta ja yritysmallin ymmärtämisestä tuovat yritykselle lisäarvoa ja kilpailuetua. Arvotaustan, osuustoiminnan erityispiirteiden ja niiden vaikutukset, sekä merkityksen käsittäminen toiminnassa tuottavat lisäarvoa. Parhaassa tapauksessa yhteinen arvopohja luo luottamusta, yhteisöllisyyttä ja motivoi henkilökuntaa. (Troberg 2014, 43.)

Kuten tasapainotetun tulokortin neljä yleisintä osa-aluetta: taloudellinen, asiakas, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma, myös PKO:n arvot pohjautuvat näihin. Arvojen taustalta löytyvät nämä tulokortin neljä osa-aluetta, joita avaamme tarkemmin tulokorttikappaleessa 4. PKO:n omistajille toiminnan tarkoitus, visio ja arvot näkyvät voittojen kierrättämisenä oman maakunnan kehittämiseen ja palvelutarjonnan laajentamiseen. Maakunnan edullisimmalla ruokakorilla, yhdistysten, kulttuurijärjestöjen ja urheiluseurojen tukemisella PKO luo omistajilleen lisäarvoa. PKO:n toiminnan tarkoitus, visio ja arvot ovat kuvattu seuraavasti:

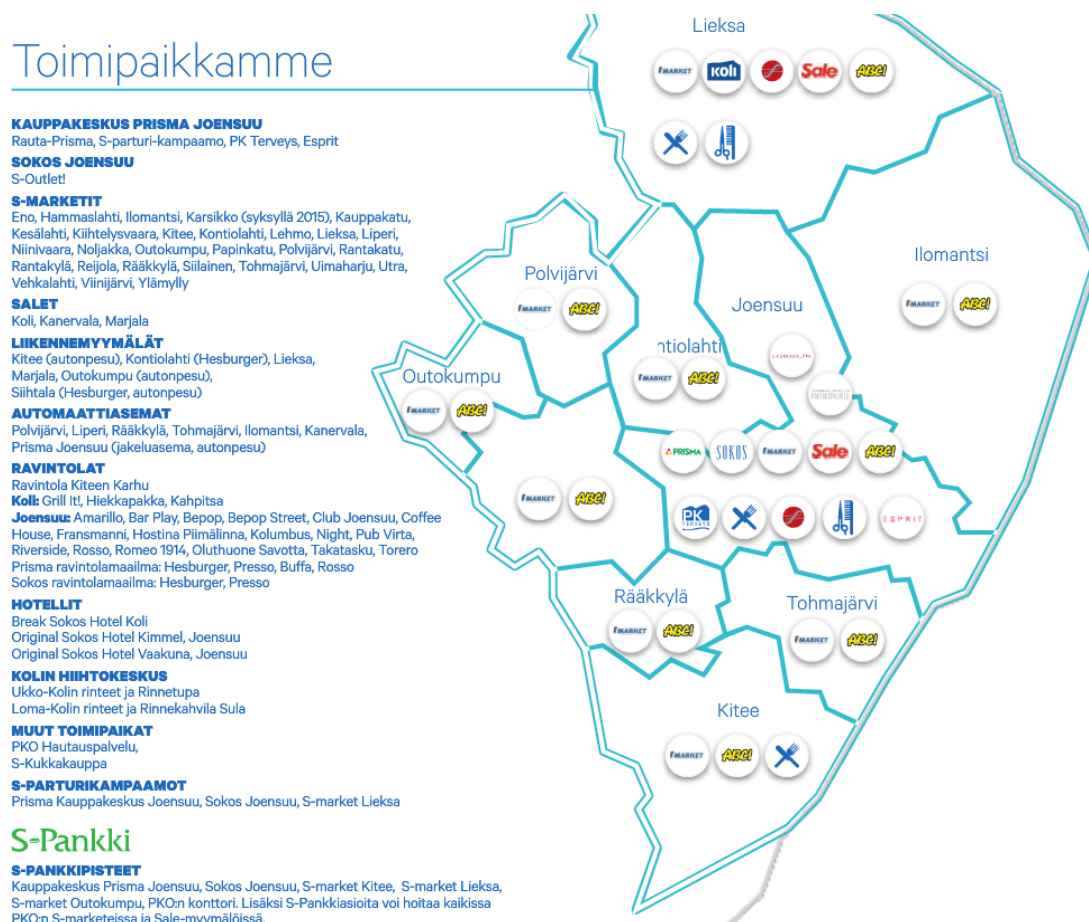
**”Toiminnan tarkoitus:** Tuottaa palveluja ja etuja omistajille sekä edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta.

**Visio:** Halutuimmat ja kattavimmat palvelut omistajan omasta kaupasta.

**Arvo:** Olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. Uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti.” (PKO 2015).

### 3.4 Paikallisuus ja vastuullisuus

PKO:n tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja omistajajäsenille, sekä edistää Pohjois-Karjalan elinvoimaisuutta. PKO:n palveluverkosta (kuvio 2) kehitetään tasaisesti ympäri maakuntaa omistajien toiveita kuunnellen. Paikallisen työn ja toimeentulon tukemiseen PKO:ssa on kova halu.



Kuvio 2. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan palveluverkosto 2015 (PKO 2015).

Paikallisten tuotteiden arvostuksen myötä on paikallisia tuotteita otettu mahdollisuuksien mukaan kaikkien toimipaikkojen valikoimiin. Paikallisten tuotteiden menekkin lisäämiseksi on tehty toimenpiteitä kaikissa toimipaikoissa ja näistä toimenpiteistä varmasti näkyvin on Työtä Pohjois-Karjalasta -merkki. Kaikissa toimipaikoissa maakunnassa jalostetut ja tuotetut tuotteet on merkitty Työtä Pohjois-Karjalasta -merkillä. Tämän toivotaan helpottavan asiakasta valitsemaan maakunnassa tuotettu tuote menekkiä lisäten ja tuoden lisää työtä oman alueen tuottajille. (PKO 2015.) Palvelujen osto maakunnan omilta yrityksiltä, esimerkiksi kiinteistöjen huoltoon- ja ylläpitoon liittyen, sekä investoinneissa paikallisten urakoitsien käyttäminen on merkittävä välillinen vaikutus maakunnan työllisyyteen (PKO 2014).

Toimitusjohtaja Kivelän mukaan yhtä tärkeää kuin omistajajäsenten palvelujen ja etujen varmistaminen on, on myös oman maakuntamme elinvoimaisuus. ”Pohjois-Karjalan Osuuskauppa voi juuri niin hyvin tai huonosti, kuin koko maakunta”. (Tuominen 2009, 190.) Maakuntamme elinvoimaisuutta ja hyvinvointia on osaltaan lisännyt mm. PKO:n 700 000 €, jotka se ohjasi vuonna 2015 urheilun, kulttuurin ja järjestötoiminnan tukemiseen, sekä nuorten työllistämiseen. Lasten ja nuorten tukeminen on tärkein yhteiskuntavastuun kohde, josta ei osuuskaupassa tingitä. Vuosittainen Ässäkentän rakentaminen johonkin päin maakuntaan lasten ja nuorten lähiliikunta paikaksi on lasten hyvinvointiin tehtyjä satsauksia. Viimeisin Ässäkenttä avautui syksyllä 2016 Joensuun Noljaakaan. (PKO 2015,15.)

PKO on jo vuosia tehnyt työtä Pohjois-Karjalaisen matkailun edistämiseksi. Matkailu on toimiala, jolla saadaan maakuntaan alueen ulkopuolista tulovirtaa. Viime vuosina PKO on sijoittanut Kolin toimintaan ja tehnyt siitä maakunnan matkailun ”lippulaivan”. (PKO 2014.) PKO:n uusin investointi matkailu- ja ravitsemusalalle on kylpylähotelli Break Sokos Hotel Bomban kiinteistön ja sen yhteydessä toimivan karjalaiskylän ostaminen Jukolan Osuuskaupalta. Tarkoituksena on aloittaa Pielisen alueen kehittäminen, karjalaisuus, monimuotoinen luonto ja luonnonrauha huomioiden yhdessä Kolin ja Ruunaan kanssa. (Skanava 2016c.) PKO:n mittaviin hankkeisiin kuuluu yhteistyösopimus Joensuun kaupungin kanssa, johon sisältyy Joensuun kauppatorin kehittäminen asema-

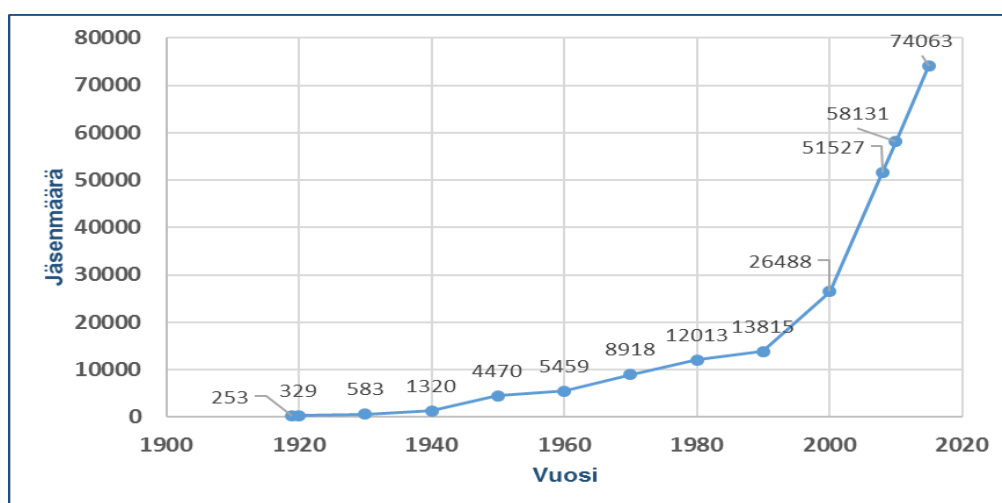
kaavan, Joensuun keskustan osayleiskaavan, liikennesuunnitelman ja kävelykeskustaa koskevien suunnitelmien mukaisesti. PKO:n vastuulla on toripysäköintilaitoksen kehittäminen, suunnitteleminen ja rakentaminen. PKO vastaa hankkeessa rakennuttamisesta ja rahoituksesta. (Joensuun kaupunki 2016.)

Vastuullisuus on PKO:ssa jokapäiväistä työtä, jonka edellytys on liiketoiminnan kannattavuus. Henkilökunnan hyvinvointi sekä vastuulliset palvelut ja tuotteet ovat osa tätä kokonaisuutta ja mahdollistavat pitkäjänteisen yhteiskuntavastuullisten tekojen tekemisen. Energiatehokkuus toiminnassa, sekä lisääntyvä uusiutuvan energian käyttö lisää vastuuta ympäristöstä. Investoinneissa on huomioitu koko tuotteen elinkaari ja sen ympäristövaikutukset. Päivittäisessä toiminnassa on suuntauksena vähentää jätteen määrää. Myymättä jääneistä tuotteista lahjoitetaan ruokajakeluun elintarvikkeita, joka tavoittaa kuukausittain yli 900 ihmistä. (PKO 2015, 14.) PKO palkittiin elokuussa 2016 esimerkillisenä ja vastuullisena vammaisten ja osatyökykyisten nuorten työllistämisestä Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön (Vamlas) toimesta. Kuluvan vuoden aikana PKO:lla on ollut työsuhteessa, kesätöissä tai työharjoittelussa yli 50 osatyökykyistä tai vammaista henkilöä. Ympäröivästä yhteisöstä välittäminen kuuluu osuustoiminnallisen yrityksen perusarvoihin ja tämä yhteistyö on rikastuttanut molempia osapuolia. (Vamlas julkaisut 2016.)

### **3.5 Jäsenomistajuus**

PKO:n omistajajäseniä, omistajia on yli 74 000. Pohjoiskarjalaisista tämä on kahdeksan kymmenestä taloudesta (80,5 %). Jokainen PKO:n jäsen on sijoittanut 100 euroa liittyessään osuuskauppaan ja omistaa yhden osuuden osuuskaupasta. (PKO 2015.) Omistajajäsenyyden arvo osuuskaupassa on 100 euroa ja omistajuuden merkinä on edelleen vihreä S-Etukortti. S-Etukortti on otettu käyttöön vuonna 1991 ja siitä lähtien on jäsentalous saanut sillä kaikki omistajajäsenedut käyttöönsä S-ryhmän toimipaikoissa, sekä myöhemmin yhteistyökumppaneiden toimipaikoissa. (Tuominen 2009, 105.)

Asiakasomistajajärjestelmää kokeiltiin ensimmäisiä kertoja 1980-luvulla, mutta 1990-luvun puolivälin jälkeen siitä tuli menestystekijä. Visioina oli nostaa osuustoiminnan alkuperäinen tehtävä toiminnan ytimeksi ja sitoutuneista asiakasomistajista, eli jäsenistöstä aiottiin tehdä S-ryhmän voimavara. Tuolloin päätettiin, että ”S-ryhmän olemassaolon tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen.” Asiakasomistajan tulee hyötyä sitä enemmän, mitä enemmän hän palveluja käyttää. Tämä sama pätee vielä tänä päivänäkin. (Tuominen 2009, 104.) PKO:n aloittaessa toimintansa vuonna 1919 oli sillä 253 jäsentä. Yli tuhanteen jäseneen päästiin vuonna 1938 ja 10 000 jäsenen raja rikkoontui vuonna 1971. Jäsenmäärän kehitys (kuvio 3) oli hidasta aina 1990-luvun puoliväliin saakka ja notkahti osuustoiminnan kriisiaikoina hieman alaspäinkin, kunnes alkoi nopea nousu, jota on jatkunut tähän päivään asti.

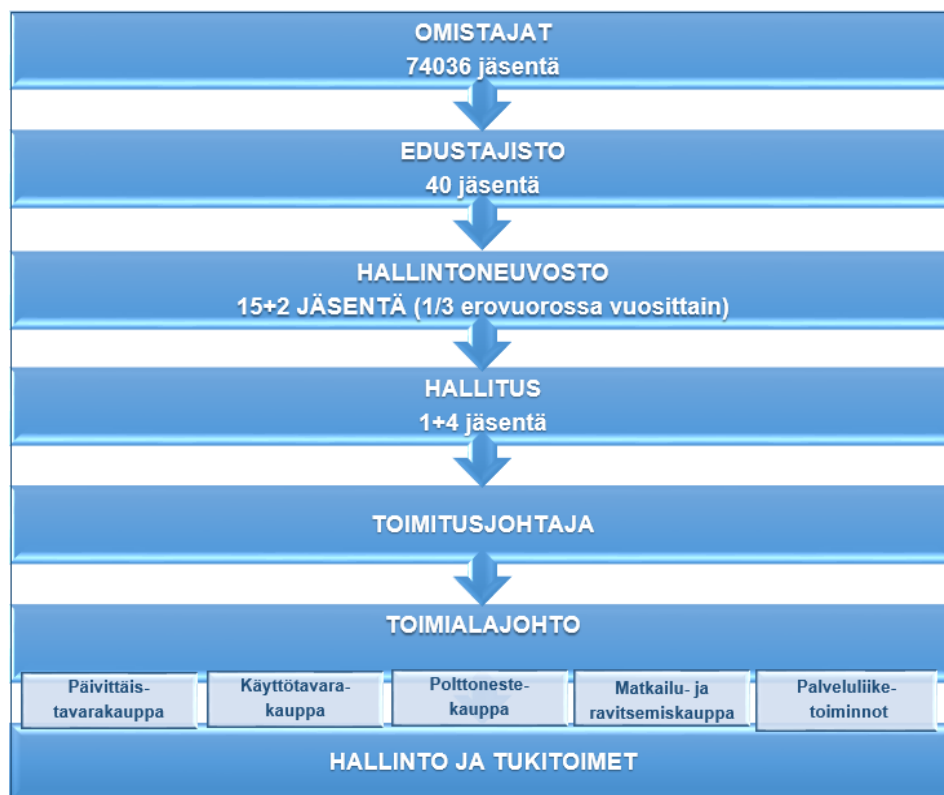


Kuvio 3. Pohjois-Karjalan Osuuskasun jäsenmäärän kehitys 1919-2015 (Tuominen 2009, 196–197).

### 3.6 Omistus ja päätöksentekorakenne

PKO on itsenäinen yritys, vaikka se on osa valtakunnallista S-ryhmää. PKO:n omistavat sen 74 063 (2015) omistajajäsentä. Kaikki päätökset toiminnan kehittämisestä PKO:ssa tehdään paikallisesti maakunnan ihmisten etua ajatellen. PKO:n hallintomalli (kuvio 4) lähtee siitä, että jokaisella 15 vuotta täyttäneellä omistajajäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa PKO:n edustajiston vaaleissa ääntämällä. Edustajisto valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan. Edelliset vaalit

käytiin keväällä 2016 ja näissä vaaleissa annettiin ennätysmäärä ääniä. Toimitusjohtaja Juha Kivelä sanookin, että ”annettujen äänien määrä ja äänestysprosentti kertovat siitä, että omistajat kokivat osuuskunnan toimintaan osallistumisen tärkeäksi.” (PKO 2015.)



Kuvio 4. Pohjois-Karjalan Osuuskunnan hallintomalli (PKO 2015, 18).

PKO:ssa omistajajäsenten ylintä päätäntävaltaa käyttää vaaleilla valittu 40 jäseninen edustajisto (liite 1). Neljäksi vuodeksi valitun edustajiston tehtäviin kuuluvat tilinpäätöksen vahvistaminen, ylijäämän käytöstä päättäminen, vastuuvapauden myöntäminen, hallintoneuvoston ja tilintarkastajien valinta, sekä sääntömuutoksista päättäminen. Hallintoneuvoston puheenjohtaja kutsuu edustajiston koolle kahdesti vuodessa. Edustajiston tehtävänä on valita hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. Lisäksi edustajiston tehtäviin kuuluu olla omistajajäsenten äänitorvena hallitukselle ja johdolle.

PKO:n hallintoneuvostoon (liite 2) kuuluu 17 jäsentä, joista 15 valitsee edustajisto ja kaksi jäsentä ovat osuuskunnan henkilökunnan valitsemia henkilökunnan edustajia osuuskunnan palveluksesta. Hallintoneuvoston toimikausi on

kolme vuotta ja vuosittain he valitsevat keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Hallintoneuvosto kokoontuu vähintään kolme kertaa vuodessa puheenjohtajan kutsusta. Hallintoneuvoston tehtävä on vahvistaa osuuskaupan strategiaa ja tavoitteita, valvoa osuuskaupan toimintaa, valita hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja, sekä valmistella edustajiston kokouksessa käsiteltävät asiat.

PKO:n hallituksen (liite 3), eli johdon muodostaa toimitusjohtaja, joka sääntöjen mukaan toimii aina puheenjohtajana, sekä lisäksi kalenterivuosittain hallintoneuvoston valitsevat neljä jäsentä. Hallitus kokoontuu puheenjohtajan kutsusta keskimäärin kerran kuukaudessa. Hallituksen tehtävä on edistää osuuskaupan etua ja sen asioita osuuskuntalain, PKO:n sääntöjen, hallintoneuvoston ja edustajiston ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Kokonaistavoitteet, PKO:n toimintastrategiat, vuosittaiset taloudelliset ja muut tavoitteet, sekä toimintasuunnitelmat kuuluvat hallituksen päätöksiin, kuten myös investoinnit, omaisuuden myynnit, johdon nimitykset, sekä lainojen päättäminen.

Operatiivisessa johtamisessa PKO:ssa toimitusjohtaja Kivelän apuna toimii nimetty johtoryhmä (liite 4). Johtoryhmä muodostuu toimitusjohtajan lisäksi kuudesta eri toimialajohtajasta, joiden tehtävänä on valmistella hallitukselle esitettäviä asioita, jotka liittyvät mm. asiakasomistajuuteen, investointeihin, henkilökuntaan, markkinointiin tai kuukausituloksiin. Keskeinen tehtävä on hallituksen tekemien päätösten toteuttaminen. (PKO 2015, 18–19.)

### **3.7 Tuloksen jako**

PKO paransi toiminnan tulosta edellisestä vuodesta (13,8 M€/2014) 14,6 miljoonaan euroon. Vuonna 2015 verollinen myynti oli 375,3 miljoona euroa, ollen myynninkehityksessä S-ryhmän ykkönen, vaikka myynnin arvo laski edellisestä vuodesta 0,6 %. Tulospaarannukseen vaikuttivat kustannustehokkuus, halpuuttamisen myötä kasvaneet volyymit, hävikinhallinta, käyttötavarakaupan ja matkailu- ja ravitsemiskaupan kehittyminen. Kannattava liiketoiminta luo puitteet kehittämään toimipaikkaverkostoa, omistajien palkitsemista, sekä elintarvikkeiden halpuuttamista jatkossakin. (PKO 2015, 4.) Vuonna 2015 osuuskunnat



maksoivat jäsenilleen bonusta 543 miljoonaa euroa, mikä jää pari prosenttia edellisestä vuodesta. PKO on ollut 1990-luvulta saakka Suomen osuuskauppojen paras tai toiseksi paras omistajiensa palkitsija. Vuonna 2015 PKO ylsi valtakunnallisesti toiselle sijalle, keskimääräisen palautuksen ollessa 244 euroa. (Talous-sanomat 2016.) Yhteensä PKO palkitsi vuonna 2015 omistajiaan 17,6 miljoonalla eurolla, joka koostui bonuksesta (11,4 M€), osuusmaksun korosta (0,8M€), maksutapaedusta (0, 2 M€), ja ylijäämänpalautuksesta (5,2 M€). Näiden edellä mainittujen etujen lisäksi omistajat hyötyivät myös maksuttomista pankkipalveluista, tuote-eduista, sekä halpuuttamisen myötä entistä edullisemmasta ruokakorista. (PKO 2015, 4.) Merkittävin etu siis yksittäiselle omistajalle on ostohyvytys, eli bonus, jota omistaja saa samassa suhteessa kuukausittain, kun on käyttänyt osuuskaupan tai yhteistyökumppaneiden palveluja. PKO myöntää bonusta 1–5 % kuukaudessa bonustaulukon (taulukko 3) mukaisesti. (S-kanava 2016a.)

Taulukko 3. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan bonustaulukko 2016 (S-kanava 2016).

TALOUDEN OSTOT KUUKAUDESSA VÄHINTÄÄN (€)	BONUS %	BONUSTA VÄHINTÄÄN KUUKAUDESSA (€)	BONUSTA VÄHINTÄÄN VUODESSA (€)
900	5,0 %	45,00	540,00
800	4,5 %	36,00	432,00
700	4,0 %	28,00	336,00
600	3,5 %	21,00	252,00
500	3,0 %	15,00	180,00
400	2,5 %	10,00	120,00
300	2,0 %	6,00	72,00
200	1,5 %	3,00	36,00
50	1,0 %	0,50	6,00

Vuonna 2015 osuuskunnat maksoivat jäsenilleen bonusta 543 miljoonaa euroa, mikä jää pari prosenttia edellisestä vuodesta. PKO on ollut 1990-luvulta

saakka Suomen osuuskauppojen paras tai toiseksi paras omistajiensa palkitsija. Vuonna 2015 PKO ylsi valtakunnallisesti toiselle sijalle (taulukko 4), keskimääräisen palautuksen ollessa 238 euroa. (Taloussanomat 2016.) Yhteensä PKO palkitsi vuonna 2015 omistajiaan 17,6 miljoonalla eurolla, joka koostui bonuksesta (11,4 M€), osuusmaksun korosta (0,8 M€), maksutapaedusta (0,2 M€), ja ylijäämäpalautuksesta (5,2 M€). Näiden edellä mainittujen etujen lisäksi omistajat hyötyivät myös maksuttomista pankkipalveluista, tuote-eduista, sekä halpuuttamisen myötä entistä edullisemmasta ruokakorista. (PKO 2015, 4).

Taulukko 4. Osuuskauppojen parhaat bonusten maksajat (Taloussanomat 2016).

Osuuskauppojen parhaat bonusten maksajat, euroa / jäsen				
Osuuskauppa	Bonus ja maksutapaetu	Ylijäämän palautus	Osuuspääomien korko	yhteensä
PeeÄssä	207	43	0	250
PKO	157	70	11	238
KSO	183	49	5	236
KPO	211	0	19	231
Keula	222	0	0	222
Maakunta	207	0	9	217
Keskimaa	188	16	6	210
Hämeenmaa	204	0	5	208
Suur-Savo	178	18	10	206
Eepee	182	0	19	202

### 3.8 Johtaminen ja haasteet

PKO toimii päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste-, ja käyttötavara-kaupassa. Palveluliiketoimintoihin on panostettu viime vuosina voimakkaasti. Liiketoiminta on jakaantunut 10 kunnan alueelle, 102 toimipaikkaan. Näin laajan ja moninaisen liiketoiminta-alueiden kirjon johtaminen tuo myös omat haasteensa johtamistyöhön, jossa yksi malli ei sovi kaikkiin alueisiin. Toimitusjohtaja Ki-

velä sanookin palvelujohtamista käsittelevässä Akatemiasta markkinapaikalle kirjassa seuraavasti: ”Ylhäältä on oltava nöyrä sen suhteen, että asiat vaativat jatkuvaa opettelua, ja pitää hyväksyä se, että kaikkea ei voi eikä tarvitsekaan osata itse. Toisaalta on osattava ja uskallettava ympäröidä itsensä erilaisilla, eriosaamis-taustoja edustavilla ihmisillä ja vielä kyettävä ottamaan erilaisuus huomioon ihmisten johtamisessa.” (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 66.)

”Turpeeseen sidottu” on kuvaus, jota toimitusjohtaja Kivelä (2015, 65–66) käyttää kuvaamaan osuuskaupan alueellisuutta. Vastuu on suuri, koska osuuskaupalla on iso vaikutus alueellaan. Niin asiakkaat, omistajat, kuin työntekijät, jotka ovat niin sanotusti kolmoisroolissa, ovat kaikki maakunnan väkeä. Vaikutukset johtamistyöhön on siinä, että tekemisen vaikutuksia on arvioitava laajemmin, kuin liiketoimintalähtöisessä ajattelussa, koska PKO:n omistajien intressit ovat moninaisemmat. Ristiriitaistenkin odotusten keskellä se vaati kompromissien tekemistä ja tasapainon löytämistä.

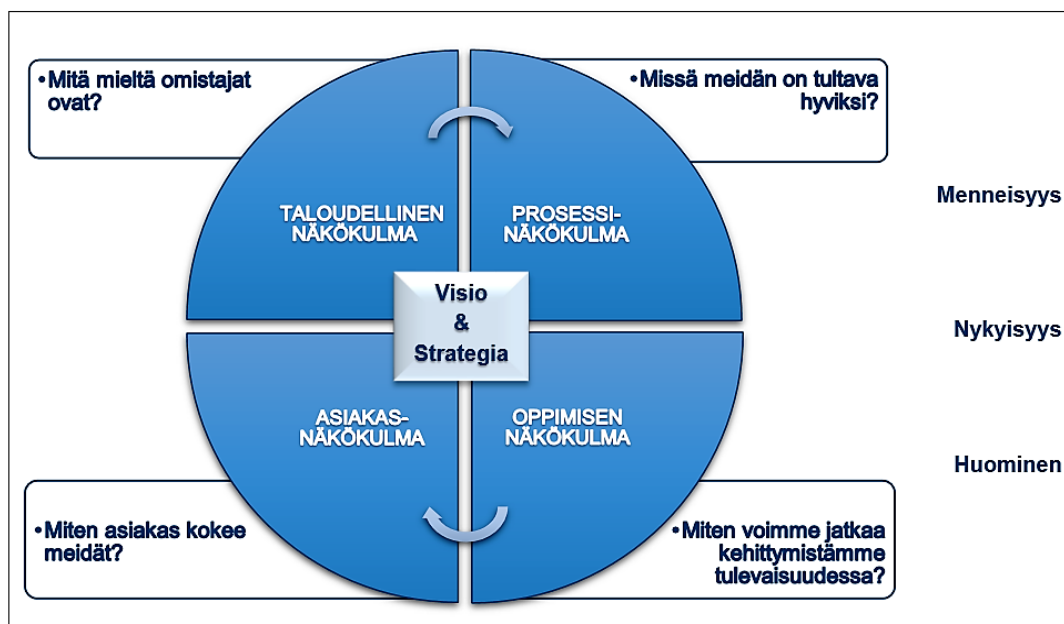
PKO:n kilpailuetu tulee osuustoiminnan tarkoituksen toteuttamisesta. PKO:n kilpailuedun toimitusjohtaja Kivelä kiteyttää kolmeen pääkohtaan: maakunnallisuus, vahva ketjutoiminta ja kilpailukyvyyn jatkuva kehittäminen. Uudistaminen, muutos ja jatkuva liike ovat ne teesit joihin PKO:ssa uskotaan. Kaksoisroolin yhteyden PKO:n toimintaan Kivelä kiteyttää seuraavasti: ”Oikeiden asioiden tekeminen oikealla tavalla synnyttää asiakastyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyys puolestaan lisää kassavirtaa ja se huolellisella tekemisellä, tuo tulosta. Tulos puolestaan kanavoidaan voitonjakona jäsenistölle ja olemassa olevan verkoston laajentamiseen, olemassa olevien toimipaikkojen kehittämiseen ja uusien palvelun rakentamiseen”. Kivelän kantava ajatus johtamistyössä ja hänen organisaatioon levittämä filosofia on: ”Tänään pitää yrittää olla parempia kuin eilen ja huomenna parempia kuin tänään”. (Puusa ym. 2014, 66.)

## 4 Taustalla tasapainotettu tulokortti

### 4.1 Tulokortti johtamisvälineenä

Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard, BSC) on professorien Robert S. Kaplan ja David Nortonin vuonna 1992 kehittämä mittaristo, jonka tarkoituksena on tarkastella yritystä neljästä eri näkökulmasta, ottaen huomioon toiminnan lyhytaikaisen ohjauksen lisäksi pitkäaikainen visio ja strategia. Ajallisesti mittaristo perustuu kolmeen ulottuvuuteen: menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Tärkeää on juuri ymmärtää se, että tänään tehty työ voi tuottaa tulosta vasta vuosien päästä. (Olve, Roy & Wetter 2001, 15–16.)

BSC, jota Suomessa siis tulokortiksi kutsutaan, on syntynyt USA:ssa ja Kanadassa toteutetussa hankkeessa, jossa oli mukana kaksitoista suuryritystä. Hankkeen tarkoitus oli kehittää yritysten suoritusten mittausjärjestelmä. Nämä yritykset olivat aiemmin keskittyneet mittauksiinsa taloudellisiin seikkoihin. Koettiin, että taloudelliset mittarit eivät ole riittäviä kuvaamaan yritysten tilaa vaan haluttiin mitata myös aineetonta omaisuutta, kuten prosessien tehokkuutta, työntekijöiden osaamista ja motivaatiota, asiakassuhteita- ja lojaaliutta, sekä yhteiskunnallista hyväksyntää. Näiden kokemusten pohjalta professorit Kaplan ja Norton esittelivät mittariston (kuvio 5), jonka tavoitteena oli kertoa pidemmällä aikavälillä tulokseen vaikuttavien niin sanottujen pehmeiden tekijöiden kehittyminen. Heidän ajatuksena olivat mittarit, jotka auttavat ennakoimaan taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia. Näillä mittareilla kuvattaisiin prosessien toimivuutta, asiakasrajapinnan menestystä ja henkilöstön aloitteellisuutta. Johtajan tai johtoryhmän vastuulla ovat ne mittarit, joita he käyttävät nähdäkseen yrityksen kehityksen ja mihin suuntaan on tarkoitus yritystä ohjata. (Malmi, Pelto & Toivanen 2002, 15–17.)



Kuvio 5. Alkuperäinen Balanced Scorecard (Olve ym.2001, 16).

2000-luvulla professorit Kaplan ja Norton korostivat mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Se on kehittynyt mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi. Mittariston avulla on tarkoitus muuttaa sovittu strategia toiminnaksi. Aiemmin yrityksillä olleiden mittaamisongelmien ratkaisemisen sijaan nykyään BSC:n tarkoitus on ratkaista strategian toimeenpaneminen ja sen ongelmat. Ajatuksena tämä on yksinkertainen. Yritysjohdon on määriteltävä täsmällisesti mitä strategisilla tavoitteilla ja strategialla tarkoitetaan. Johdon ollessa yksimielinen yrityksen visiosta, keskeisistä strategian tavoitteista ja millä tavalla ne voidaan toteuttaa, voidaan määritellä mittarit. Oleellista mittareiden määrittelyssä on, että ne ovat sidoksissa strategiaan ja että löydetään myös ennakoivia mittareita, joiden avulla seurataan vaikutusta tulostittareihin. (Malmi ym. 2002, 17–18.) Tasapainotetun tulokortin tavoitteena on varmistaa kaikilla toiminnan alueilla tehokas päätöksenteko ja kannustaa ihmisiä tavoitteelliseen toimintaan. Kaplanin ja Nortonin mukaan mittareilla, joilla voidaan kuvata menestystä asiakasrajapinnassa, henkilöstön aloitteellisuutta ja prosessien toimivuutta, auttavat taloudellisten muutosten ennakkoinnissa. Näitä pidetään strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia on tarkoitus muuttaa toiminnaksi. Tasapainotetussa tulokortissa on alun perin neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäiset prosessit, sekä oppiminen- ja kasvu.

Seuraavassa on avattu Malmi ym. (2002, 23–28) mukaan yleisellä tasolla näitä neljää tasapainotetun tulokortin päänäkökulmaa:

**Taloudellinen näkökulma** mittaa niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Tämä sisältää yrityksen taloudelliset mittarit. Sillä kuvataan sitä, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti, sekä tavoitteita johon strategialla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilassa yritys kulloinkin on. Myynnin kasvun mittareita käytetään voimakkaassa kasvuvaiheessa olevassa yrityksessä. Kannattavuuden mittarit ovat käytössä ylläpitovaiheen yrityksissä, joihin suurin osa yrityksiä kuuluu. Yrityksen kuvaavat mittarit ovat puolestaan tärkeässä roolissa elinkaaren loppuvaiheessa olevassa yrityksessä. Riskiä kuvaavia mittareita käytetään tasapainottamaan kannattavuuden suureita.

**Asiakasnäkökulmaa** mittaavat mittarit jaetaan yleensä kahteen ryhmään. *Perusmittarit* kuvaavat markkinaosuutta, asiakaskannattavuutta, asiakastytyvääisyyttä, asiakasuskollisuutta ja uusien asiakkaiden määrää. Ne kuvaavat onnistumisia asiakasrajapinnassa. *Asiakaslupauksen* mittarit seuraavat asiakastytyvääisyyttä, uskollisuutta, halutun markkinaosuuden saavuttamista vastaten kysymyksiin, että mitä yrityksen pitäisi asiakkailleen tarjota. Asiakasuhde, täsmällisyys, asiakaspalvelu ja yrityksen imago ovat sellaisia asiakaslupauksia, jotka näkyvät näistä mittareista ja kertovat sen, kuinka yritys aikoo kilpailussa pärjätä. Nämä mittarit ovat yrityksen kilpailustrategian ydin, joka kuvastaa asiakkaan näkökulmaa yrityksestä.

**Sisäisten prosessien näkökulma** mittaa niitä prosesseja, joissa on onnistuttava, jotta puolestaan voidaan onnistua talouden ja asiakasnäkökulman tavoitteissa. Tilaus-toimitus -prosessin lisäksi uusien palveluiden- innovointi ja myynnin jälkeinen palvelu voivat nousta yrityksen kilpailueduksi, joka puolestaan johtaa asiakaskunnan kasvuun ja asiakasuskollisuuteen.

**Oppimisen- ja kasvun näkökulmassa** mitataan sitä, pystyykö organisaatio tulevaisuudessakin luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään. Organisaation kasvu ja oppiminen lähtevät ihmisistä, organisaation toimintatavoista ja järjes-

telmistä. Yleisimpiä mittareita ovat henkilöstötyytyväisyys, koulutusresurssit, sairauspoissaolot ja vaihtuvuus.

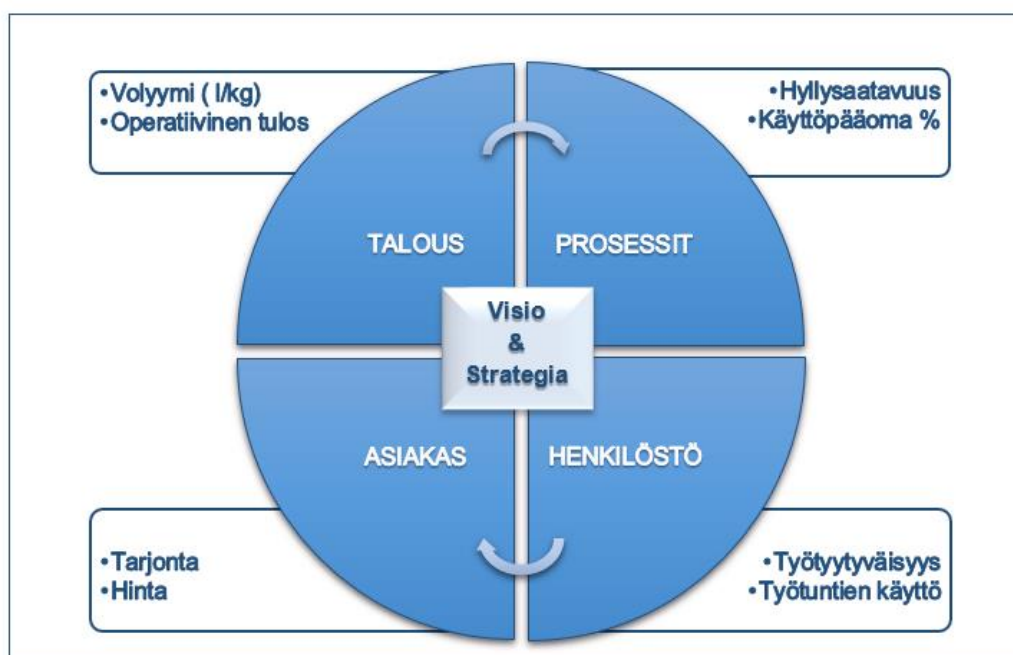
Millaiseen näkökulmaan mittarit on sitten hyvä sijoittaa? Huomio kannattaa kiinnittää kolmeen seikkaan. Kun halutaan viestittää strategiaa, kannattaa mittaristo sijoittaa sellaiseen ryhmään, jossa sitä ei ole aiemmin ollut. Epätavallinen asia-yhteys herättää keskustelua saaden aikaan oppimista. Esimerkiksi markkinaosuutta voidaan käsitellä sekä asiakasnäkökulman, että taloudellisen näkökulman mittarina. Kun puolestaan mittarina on syy-seurauslogiikka, tarvitaan enemmän ennakoivia mittareita. Näiden mittarien tavoitteena on pohtia, miten haluttu tavoite saavutetaan, esimerkiksi toimitustäsmällisyys. Esimerkkimittarina toimitustäsmällisyys voidaan sijoittaa kahteen eri näkökulmaan, prosesseihin tai asiakasnäkökulmaan, jolloin toimitustäsmällisyys on asiakkaan ensisijainen kiinnostuksen kohde. Kolmas seikka mittaristoja miettiessä on mittareiden keskinäinen tasapaino. Tasapainoa mietittäessä on tärkeä pohtia, että korostuuko joku osa-alueista huomattavasti muita enemmän. Silloin kannattaa pohtia jonkin mittariston siirtoa eri näkökulmaan, kuin mihin se alun perin on ajateltu, ja näin saada mittaristosta tasapainoisempi. (Malmi ym. 2002, 29–30.)

Tasapainotetussa mittaristossa tulisi tasapainon olla raha- ja ei rahamääräisten asioiden mittaamisessa. Perinteisessä BSC:ssä ei -rahamääräisten mittareiden määrä on noin 80 %, jolloin tasapainolla tarkoitetaan sitä, että johtamisessa on katsottava muitakin kuin taloudellisia mittareita. Keskeisin käytännön seikka on tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden tasapaino. Tulosmittareita löytyy eri näkökulmiin helposti, mutta eri näkökulmien väliset suhteet voivat jäädä miettimättä ja näin ollen on käytössä useita toisistaan irrallisia tulosmittareita. Eri näkökulmien sisälle voi määrittää lisäksi ennakoivia mittareita, joilla voidaan kehittää pienempiä osa-alueita näkökulman sisällä. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä mitatessa voidaan mitata myös palvelun laatua, sekä toimitustäsmällisyyttä, jotka ovat asiakastytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja. Hyvä mittaristo ottaa huomioon tasapainon myös pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteissa. Jos mittaristo määritellään syy-seurauslogiikalla, tasapaino saavutetaan automaattisesti. Seuraavaksi tasapaino olisi saatava ulkoisten ja sisäisten mittareiden välille. Useimmiten sisäisistä mittareista oppimisen ja kasvun mittareita on määritelty

muuta vähemmän. Hyvässä BCS:ssä on tasapainottuvat strategisesti keskeiset asiat, niin helposti kuin vaikeamminkin mitattavat asiat. Tarkoituksena on yksiselitteiset ja selkeät mitattavat suureet huomioiden validiteetin toteutuminen. Tarkoituksena on mitata oikeaa asiaa, ettei validiteetti ongelmaa synny ja mittaristo jää käyttämättä. BSC:tä ei voi kuvata selkeästi, koska se on kehittynyt vuosien varrella eri organisaatioiden tarpeisiin vastaten. Yleisimmät mittaristot jaetaan sidosryhmä-, strategia- ja KPI (Key Performance Indicator) -mittaristoihin. (Malmi ym. 2002, 31–32.)

#### 4.2 Tulokortti PKO:n johtamisen perustana

Vähittäiskaupan toimialajohtaja Henrik Härkösen (2016) mukaan PKO:ssa tasapainotettu tulokortti ohjaa toimintaa keskijohdon työkaluna. S-ryhmän strategian pohjalta on muodostunut PKO:n oma strategia huomioiden toimialakohtaisuus. Esimerkiksi maakunnan elinvoimaisuuden edistäminen ja jatkuva kilpailukyvyyn kehittäminen kuuluvat PKO:n strategiaan. PKO:lla marketkaupan toiminnan mittarit (kuvio 6) ovat jo aiemmin esitetyt näkökulmat: asiakas, henkilöstö, prosessi ja talous.



Kuvio 6. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan marketkaupan toiminnan mittarit (Härkösen 2016).



Talouden näkökulmassa seurataan volyymien muutosta (l/kg) ja operatiivista tulosta. Esimerkiksi tulostavoitetta ei ole tarkoituksen mukaisesti korostettu päivittäisessä työssä, mutta sitä tuodaan esille henkilökunnalle yksikkökohtaisesti. Prosessien näkökulmassa huomio kiinnitetään hyllysaatavuuteen ja käyttöpääomaprosenttiin. Asiakasnäkökulman mittareita ovat tarjonta ja hinta. Henkilöstön näkökulmassa seurataan työtyytyväisyyttä ja työtuntien käyttöä (kuvio 6). Kuukausittainen raportointi pitää sisällään selkeän liikennevalomittariston, jonka avulla on helppoa havaita asioita mitkä tehdään kestäväällä tavalla ja mitkä vaativat toimenpiteitä. Liikennevalojen vihreä kertoo asioiden olevan kunnossa, keltainen väri osoittaa, että asiat jotka ovat kunnossa vaatien kuitenkin kehittämistä ja punainen väri vaatii konkreettisia toimenpiteitä. (Härkönen 2016.)

## **5 Osuustoimintakysely henkilökunnalle**

### **5.1 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat**

Tutkimustoiminta on tavoitteellista ja suunnittelu vaiheessa tutkimuskysymys tai ongelma määrittää käytettävät menetelmät. Tutkimustyyppejä ovat teoreettiset ja empiiriset tutkimukset. Teoreettisille tutkimuksille on tyypillistä hahmottaa käsitteellisiä malleja, selityksiä ja rakenteita aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla, ilman uusien havaintojen keräämistä tutkimuksen yhteydessä. Empiirinen tutkimus keskittyy konkreettisiin havaintoihin ja mittaamiseen. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2016, 14–15.) Käytännössä empiiriset tutkimukset toteutetaan kvantitatiivisina tai kvalitatiivisina. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineistoa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tilastojen sekä numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus mahdollistaa riippuvuuksien sekä tapahtuneiden muutoksien tutkimisen, mutta ei selitä itse syytä. Kvantitatiivisen tutkimuksen parina pidetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka keskittyy pieneen määrään tapauksia. Laadullisella tutkimuksella pyritään syventymään tutkimuskohteeseen ja selvittämään syitä, arvoja, asenteita, tarpeita sekä odotuksia. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on kysely ja laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut.

(Heikkilä 2014, 13–15.) Osuustoimintakysely PKO:n S-markettien henkilökunnalle toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä eli perusjoukkona oli PKO:n S-markettien henkilökunta. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, joten otantaa ei tarvittu PKO:sta.

Määrälliset tutkimukset vastaavat kysymyksiin ”mikä?”, ”kuinka usein?”, ”kuinka paljon?” ja vastaukset ovat määrällisiä sekä niitä voidaan mitata välimatka- tai suhdeasteikolla. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan selittäviä vastauksia ””miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?”, jolloin tutkittavat ominaisuudet kerätään laadullisin muuttujin. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20–21.) Määrällisessä tutkimuksessa keskitytään teorian pohjalta tehtyjen mittaustuloksien tutkimiseen. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään enemmän ilmiön merkitystä, jolloin etsitään toistuvuutta tekstimassasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 9–10.)

Tutkimusstrategia määrittää, kuinka tutkimus toteutetaan ja miten tavoitteisiin päästään. Osana tutkimusstrategiaa päädyimme Survey-tutkimukseen, joka on perinteinen kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppi. Keskeisintä survey-tutkimukselle on aineiston kerääminen kyselyn avulla. Tällöin kysely laaditaan standardoidusti ja otos koostuu kohdehenkilöistä. Kyselylomakkeella on tarkoitus kysyä samaa asiaa samalla tavalla, kaikilta vastaajilta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 191–193). Survey-tutkimus sopi mielestämme erinomaisesti tutkimusongelman selvittämiseen, eli millä tasolla PKO:n S-markettien henkilökunnan osuustoimintatietämys oli ennen yritysmuotokoulutuksia. Survey-tutkimuksen toteuttaminen edullisuuden ja nopeuden vuoksi oli mielestämme ainoa vaihtoehto, ottaen huomioon vastaajien lukumäärän ja sijainnin.

Heikkilän (2014, 66–67) mukaan tutkijan ja vastaajien kannalta internetkyselyn hyviä puolia ovat nopeus ja helppous. Positiivista on myös edustavan otoksen saaminen, kun vastaajien sähköpostiosoitteet ovat tiedossa ja ajan tasalla sekä kyselyn päätyttyä aineisto on heti käyttövalmiina tiedostona jatkokäsittelyä varten. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsimme sähköisen kyselylomakkeen, koska sen avulla tultaisiin tavoittamaan parhaiten vastaajat. Laadimme kyselylomak-

keen Aitiopaikka-kyselyjärjestelmällä.<sup>3</sup> Kyselylinkki osuustoimintakyselyyn lähetettiin kohderyhmälle eli S-markettien henkilökunnalle, esimiesten sähköpostiin saatekirjeen kanssa ja kyselyyn vastaaminen tapahtui työaikana työpaikalla. Kyselyn vastausajan päätyttyä tulokset olivat heti käytettävissä Excel-datatiedostona.

Hirsijärven ym. (2015, 195) mukaan kyselyyn vastaamiseen liittyy heikkouksia. Tutkijan tulee tiedostaa muutamia seikkoja, joihin ei pysty vaikuttamaan: vastaajan suhtautumista tutkimukseen ei voida tietää ja väärinymmärryksen riski on suuri, kun kysytään vastaajalle ennestään tuntemattomia asioita. Tutkijoiden tulisi kiinnittää huomiota vastaajien motivointiin ja korostaa ajatuksen kanssa vastaamiseen. Myös vastaamattomuus eli vastaajien kato on heikkous. Heikkilän (2014, 49) mukaan strukturoiduilla eli suljetuilla kysymyksillä on myös heikkouksia. Riskinä on, että suljettujen kysymyksien vaihtoehtojen esittämisjärjestys voi vaikuttaa vastauksiin ja ”en osaa sanoa” vaihtoehto on helppo vastaus. Valmiiden vastausten joukosta voi puuttua vastaajalle sopivin vaihtoehto.

Kyselyssämme oli tarkoituksen mukaista, että korvasimme ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon ”en tunne asiaa” -vaihtoehdolla, koska mielestämme se oli käytännössä täysin mahdollista ja kuvaa hyvin tietämyksen tasoa. Kyselymme ei kohdannut totaalista vastaaja katoa, mutta kiireinen arki koitui haasteeksi saada henkilökuntaa vastamaan kyselyyn työpaikalla, vaikka vastausaika kuului työaikaan. Toimitusjohtaja Kivelä muistutti esimiehiä kauppiaskokouksessa kyselyyn vastaamisen tärkeydestä. Tämän jälkeen moni esimies kannusti henkilökuntaansa vastaamaan kyselyyn, mikä motivoi vastaamaan ja nosti alkuperäisen vastausajan aikana saavutettua heikkoa vastausprosenttia. Kaikkiaan 27 toimipaikasta vain muutamasta toimipaikasta emme saaneet yhtään vastausta.

---

<sup>3</sup> Aitiopaikka = S-ryhmän käyttämä kyselyjärjestelmä

## 5.2 Kyselylomake

Osuustoimintakysely toteutettiin keväällä 2016 PKO:n S-markettien henkilökunnalle ennen PKO:n organisoimia yritysmuotokoulutuksia. Ennen varsinaista kyselyä PKO:n henkilöstöjohtaja lähetti ennakkoinformaation (liite 5) sähköpostilla tulevasta kyselystä ja sen sisällöstä esimiehille. Kysely (liite 6) lähetettiin PKO:n S-markettien henkilökunnalle esimiehen sähköpostiin saatteen (liite 7) kera vastattavaksi ajalle 14.3.–26.3.2016. Esimiesten ohjeistamana kysely saavuttaisi 315 S-markettien työntekijää, esimiehet mukaan lukien.

Kyselylomakkeen suunnittelu aloitetaan teoreettisen viitekehyksen ja käsitteiden hahmotuttua. Ennen kyselyn laatimista on hyvä tutustua teoriakirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, koska niistä on apua aiheeseen perehtymisessä. (Vilka 2015, 101.) Tutkimusongelma ja tavoite tulee olla selvillä ennen kuin päätetään millainen ja miten tutkimus toteutetaan. Suunnittelu ja vaivannäkö ehkäisevät virheiden syntymisestä, kun aineiston kerätään kyselylomakkeella. (Heikkilä 2014, 45.) Kyselylomakkeen laadinnassa tulee ottaa huomioon kysymysten looginen järjestys ja esitettävien kysymyksien muoto, sillä niiden tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettävissä. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 29.) Tutkimuksessamme edettiin perehtymällä teoriaan ja käsitteisiin, jonka jälkeen laadimme kyselyn melko nopealla aikataululla. PKO:n oman Aitiopaikka-kyselyjärjestelmän ansiosta kyselystä tuli selkeä kokonaisuus. Osuustoimintakyselyn kysymykset jaettiin tasapainotetun tulokortin mukaisesti neljään eri aihealueeseen: asiakas, henkilöstö, prosessi ja tulos. Tämä jälkeen jokaiseen osioon muodostui 3–4 kysymystä, joiden avulla pyrimme kartoittamaan osuustoimintatietämyksen tasoa PKO:aan liittyvillä kysymyksillä. Keskeistä oli esittää kysymykset niin, että ne pohjautuivat tulokortin neljään eri aihealueeseen ja olisivat yleisesti selkeät. Tulokortin aihealueet ovat olleet pohjana myös PKO:n aiemmalle Sydämellä Pohjois-Karjalasta tehtäväkokonaisuudelle. Tarkoituksena oli myös saada vastaajien mielipiteitä, joten lisäsimme avoimien kommenttien mahdollisuuden jokaiseen aihealueeseen.

Kyselyn ensimmäinen aihealue koski vastaajien taustamuuttujia, joita olivat: ikä, sukupuoli, työskentelyvuodet, työsuhteen laatu ja toimipaikka. Helpottaaksem-

me kyselyyn vastaamista, päätimme koostaa kyselyn pääasiassa suljetuista kysymyksistä eli strukturoiduista kysymyksistä. Vastaajat vastasivat kysymyksiin valitsemalla sopivimman vastauksen valmiiden vastausvaihtoehtojen joukosta. (Heikkilä 2014, 49.) Koimme, että osuustoiminta käsitteenä voisi olla melko haasteellinen aihe vastata. Päädyimme käyttämään asteikollisia kysymyksiä ja esittämään kysymykset 4-portaisena järjestysasteikkona:

*Täysin eri mieltä – Jokseenkin eri mieltä – Jokseenkin samaa mieltä – Täysin samaa mieltä*

Lisäksi annoimme viidenneksi vastausvaihtoehdoksi kaikkiin kysymyksiin:

*En tunne asiaa*

Heikkilän (2014, 51) mukaan asteikkotyyppinen vastausvaihtoehto helpottaa väittämien esittämisessä ja vastaajia vastaamisessa. Etuna asteikkotyyppisten kysymyksillä on saatava tiedon määrä. Käytimme Likert asteikkoa, jota käytetään usein mielipideväittämissä. Asteikollisen vaihtoehdon vastaus kuvaa vastaajan omaa mielipidettä sekä kantaa kysyttävää asiaa kohtaan.

### **5.3 Tutkimustulosten analysointi**

Heikkilän (2015, 118–119) mukaan tilastollisella ohjelmalla analysoidaan ja käsitellään kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto. Käytimme analysointiin Microsoft Officen Excel taulukkolaskentaohjelmaa, mikä sopi meidän tarpeisiin. Aitiopaikka-kyselyjärjestelmästä tutkimustulokset muodostuivat valmiiksi Excel-datatiedostoksi. Tallennettuaamme tiedoston etenimme Taanilan (2016) ohjeistaman analysointisuunnitelman mukaisesti. Järjestimme aineiston juoksevan numeroinnin mukaisesti 1–175, mikä helpotti sen läpikäymistä. Aineistosta ei löytynyt puuttuvia tietoja ja poistimme kokonaan avoimet vastaukset analysoitavasta tiedostosta. Tässä vaiheessa päätimme muuttaa taustamuuttujat osiosta vastaajien toimipaikka vastauksen, määrittelemällä toimipaikat sijainnillisesti omiin ryhmiin 1=Itä, 2=Pohjoinen, 3=Länsi ja 4=Joensuun keskusta. Hyödyn-

simme aineiston analysoinnissa Excel Pivot-tilukkkotoimintoa, jonka avulla teimme taulukot ja kaaviot selventämään lukijalle tutkittua asiaa.

Riippuvuuslukuja voidaan tutkia eri testien avulla, joita ovat ristiintaulukointi, korrelaatiokerroin ja  $\chi^2$ -riippumattomuustesti<sup>4</sup>. Ristintaulukoinnissa luokitellut muuttujat esitetään samassa taulukossa niin, että ne asetetaan sarakemuuttujiksi ja rivimuuttujiksi. Näin voidaan selvittää miten ne vaikuttavat toisiinsa ja onko yhteyttä muuttujien välillä. (Heikkilä 2015, 198.) Ristiintaulukoinnin tukena suositellaan käyttämään korrelaatiokerrointa, mikä kertoo kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja yhteyden voimakkuutta. Voimakas arvo on luku 1 ja 0 kertoo, ettei yhteyttä ole. Korrelaatiokerroin sopii parhaiten määrälliselle muuttujalle. Raportoinnissa aineiston tiivistämisessä tulee ottaa huomioon tarkoin prosentuaalisesti ja frekvenssein esittämisen mielekkyys. Muistisääntönä on, että yli 100 havaintoa voidaan esittää prosentein. (Valli & Aaltola 2015, 234.)

Ristiintaulukoimalla tutkimusaineistoa selvitimme, onko iällä, toimipaikan sijainnilla alueellisesti ja opinnoilla työn ohella vaikutusta osuustoimintatietämyksessä eri aihealueissa. Keskeiset asiat olivat henkilöstö, prosessit ja tulos. Tunnuslukujen käytön tulee olla tarkoituksen mukaista ja ilmentää asiaa erittäin hyvin. Vastauksista voitiin havaita erittäin hyvä tietotaso ja tästä johtuen keskiarvo ja keskihajonta<sup>5</sup> lukuina eivät palvele opinnäytetyötämme. Tässä tutkimuksessa vastauksia ei kerätty määrällisin muuttujin, joten korrelaatio ja sen merkitsevyys oli pois suljettuja vaihtoehto tunnuslukuja laskettaessa. Määrällisellä muuttujalla tarkoitetaan esimerkiksi ikää ja palkkaa. Kategorisia muuttujia ovat esimerkiksi sukupuoli ja koulutus. Asteikollisia muuttujia ovat asenne- ja mielipideasteikot. (Taanila 2016.)

---

<sup>4</sup>  $\chi^2$ =Khiin neliö -testimuuttujan laskemiseksi tarvitaan havaitut frekvenssit ja odotetut frekvenssit sekä lähtökohtana käytetään aina lukumääriä. Testimuuttuja lasketaan tietyllä kaavalla. (Taanila 2016.) Tässä tutkimuksessa ei käytetty khiin neliö -testiä.

<sup>5</sup> Keskiarvo = lukujen summa jaettuna niiden lukumäärällä ja kertoo tiivistetyn havaintoaineiston. Keskihajonta = "luvuilla mitataan, kuinka laajalle tai suppealle välille havaintoarvot sijoittuvat ja kuinka tiheästi havaintoarvot ovat sijoittuneet keskiluvun ympärille" (Nummenmaa ym. 2016 79).

Tutkimustuloksien esittämiseen käytettiin paljon taulukoita ja kuvioita, koska graafinen esittäminen kertoo suuren tiedon pienessä tilassa ja ne ovat mielenkiintoisempia lukea. Etenkin väittämien kuvaamisessa käytettiin prosenttijakamakuviota, johon sopi useampi kuin kolme muuttujaa. Ristiintaulukointien tulokset päätimme esittää taulukoin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kyselyn avoimet kommentit löytyvät erikseen liitteestä 8.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen onnistumisen arviointiin kuuluu lukijan vakuuttaminen mittaustulosten luotettavuudesta. Tällöin tutkijan tulee pohtia mittareiden luotettavuutta ja kuinka teoreettiset käsitteet ovat yhdistetty havaittuihin mitattaviin ominaisuuksiin. Tutkimuskysymys määrittää kuinka olennaista mittauksen luotettavuuden tulee olla. Jos mitattava käsite on todella monimutkainen, voi liian korkea reliabiliteetti kieliä mittaustuloksen virheellisyydestä. Yleisesti reliabiliteetti voidaan määritellä suorittamalla mittaustulos kahdesti samasta kohteesta. Mittaustulos on reliaabeli, kun tulos on sama molemmilla mittaus kerroilla. Mittausvirhe tarkoittaa todellista havaittua mittalukua ja reliaabelius mittarin satunnaisvirheettömyyttä. (Ketokivi 2009, 53–55.) Toinen määrällisen tutkimuksen arvioinnin onnistumisen kriteerinä on tutkimuksen validius. Pätevyys eli validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata, niitä asioita joita sen on todella tarkoitus mitata. Jo tutkimuksen suunnittelu vaiheessa tulee ottaa huomioon, että validius toteutuu. Kyselylomake tulee laatia huolella väärinkäsitysten välttämiseksi, josta voi seurata tulosten vääristyminen. (Vilkka 2015, 193.)

Kyselylomakkeen kaikki vastausvaihtoehdot tallentuivat numeroina, mikä laski virheiden syntymistä tietoja tallentaessa ja kohensi tämän tutkimuksen reliabiliteettia. Yleisesti tutkimuksissa käytetyt asenne asteikkojen eli järjestysasteikkojen tulokset ovat luotettavia. Mutta keskiarvoja laskettaessa on otettava huomioon ”en osaa sanoa” -vastausten vaikutus ja jättää ne pois keskiarvosta. Hyvän aineiston peruskriteeri on luotettavuus ja että tutkimuksessa on noudatettu teollisen tutkimuksen kriteerejä. Kokonaisluotettavuuteen vaikuttavat systemaatt-

tisten virheiden takia peitto- ja katovirheet, käsittelyvirheet ja mittausvirheet ja tarkkuus virhe otantaa laatiessa. (Heikkilän 2015, 175–176.)

Opinnäytetyön tutkimustehtävässä tulee noudattaa kriittisyyttä ja perehtyä oman tieteen alan kysymykseen omien intressien mukaisesti. Järjestelmällisyys ja perustelujen esiintuominen ilmentävät tutkijan syventymistä tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen tulee olla hyvin yksityiskohtaisesti suunniteltu ja toteutettu sekä raportoitu, mikä on osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimukselle on asetettu luotettavuuden esittämisen lisäksi eettisiä vaatimuksia. Nämä yleiset periaatteet tulee huomioida jo tiedon hankinnasta julkaisemisvaiheeseen asti. Tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja sen toteutuminen on jokaisen tutkijan omalla vastuulla. (Hirsijärvi ym. 2010, 22–24.) Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona, antaen hyödyllistä tietoa työnantajallemme ja tukien meidän ammattitaitoa. Olemme noudattaneet yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin monipuolisten lähteiden käyttämisessä kuin tutkimustulosten analysoinnissa sekä niiden esittämisessä. Tiedonhankinnassa otimme huomioon mahdollisuuksien mukaan uusimmat lähteet. Käytimme myös muiden tutkijoiden töitä ja aineistoja niiden arvoon kuuluvasti ja viittasimme niihin asianmukaisin lähde-merkinnöin.

## **6 Tutkimustulokset osuustoimintakyselystä**

### **6.1 Vastaajien taustatiedot**

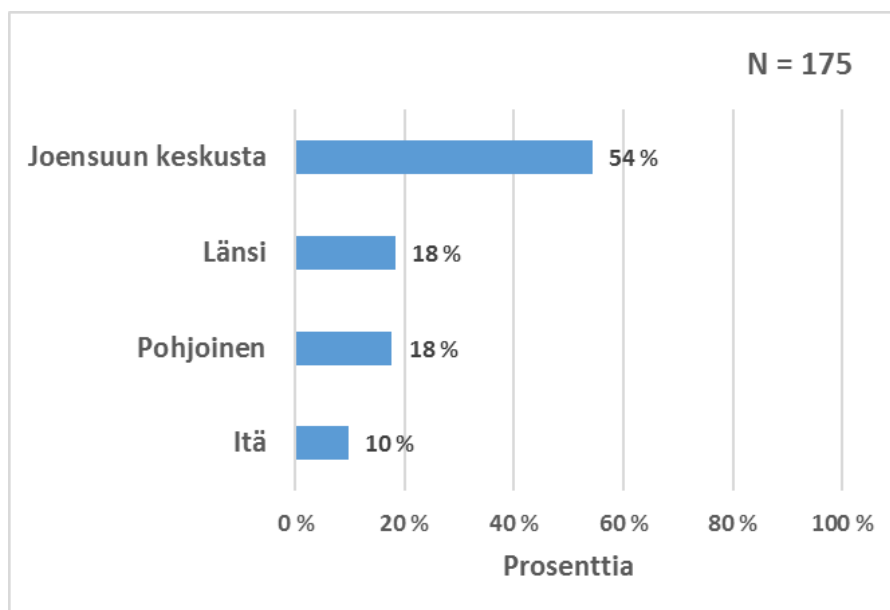
Kysely lähetettiin 27 toimipaikan esimiehen sähköpostiin 14.3.2016. Ensimmäisen kahden viikon aikana tuli 53 vastausta. Lähetimme muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta (liite 9) esimiesten sähköpostiin. Myös 30.3.2016 esimiesten palaverissa muistutettiin kyselyyn vastaamisen tärkeydestä ja vähäisestä vastaus määrästä. Samalla viikolla lähetimme toistamiseen saman sisältöisen muistutusviestin, jossa annoimme jatkoaikaa vastaamiselle 5.4.2016 saakka. Kyselyn linkki suljettiin 6.4.2016, jolloin vastauksia oli tullut yhteensä 175. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 56 %, mikä oli lopulta odotettua suurempi. Kyselyyn



vastaamiseen muistuttaminen esimiesten palaverissa, sekä viimeisin muistutusviesti nostivat vastausten lukumäärää huomattavasti.

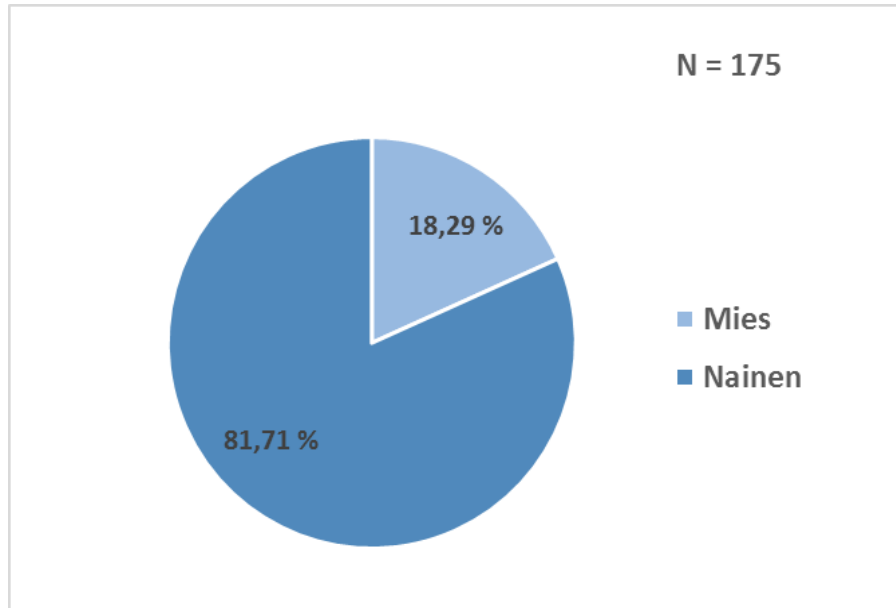
Riippumattomina taustamuuttujina kyselyssä oli vastaajan toimipaikka, sukupuoli, ikä, työsuhde sekä opiskelu työn ohella. Aktiivisimpia vastaajat olivat Joensuun keskustan alueen S-marketeissa 54 % vastanneista ja heikointa vastaaminen oli itäisellä alueella 10 % vastanneista (kuvio 7). Epäselväksi jää, mikä on aiheuttanut vastaajien suuren eron alueiden välillä. Toimipaikka muutajat luokiteltiin alueisiin sijainnin, sekä S-markettien aluepäälliköiden vastuualaisuuksien mukaisesti. Tulokset ovat esitetty prosentteina ja alueisiin jaettuina välttääksemme ensisijaisesti yksittäisten toimipaikkojen vertailua vastausaktiivisuudessa toimipaikkojen kesken. Näin tehdessämme, voimme vertailla keskenään toimipaikkoja, niin ettei yksittäisten toimipaikkojen vastaus erotu.

Pohjoiseen alueeseen kuuluvat S-marketit Iloanta, Eno, Kontiolahti, Lehmo, Lieksa ja Uimaharju. Itäiseen alueeseen kuuluvat S-marketit Hammaslahti, Kesälahti, Kiihtelysvaara, Kitee, Reijola ja Tohmajärvi. Joensuu keskusta alueen S-marketit ovat Kauppakatu, Niinivaara, Nollakka, Papinkatu, Rantakatu, Rantakylä, Siilainen, Utra ja Vehkalahti. Läntisen alueen S-marketit ovat Liperi, Oulokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä, Viinijärvi, Ylämylly.



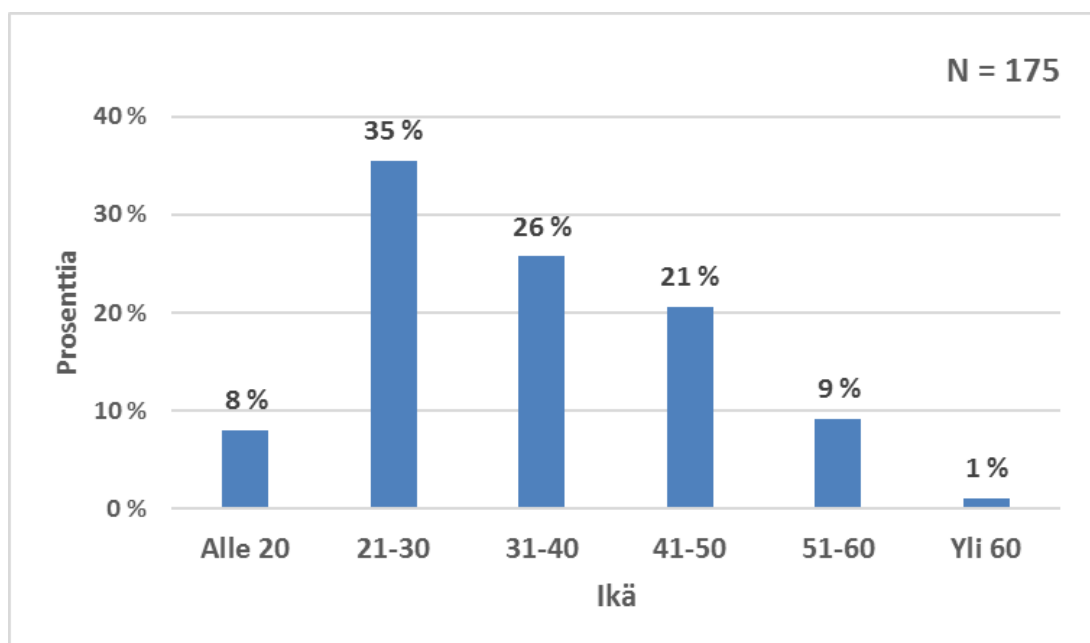
Kuvio 7. Kyselyn vastaajien jakauma Pohjois-Karjalan alueella.

Sukupuolijakaumaa havainnollistavasta kuviosta ilmenee selkeästi vastanneiden miesten vähäinen määrä suhteessa naisiin. Vastaajista 82 % oli naisia, joka selittyy osin marketkaupan alan naisvaltaisuudella (kuvio 8).



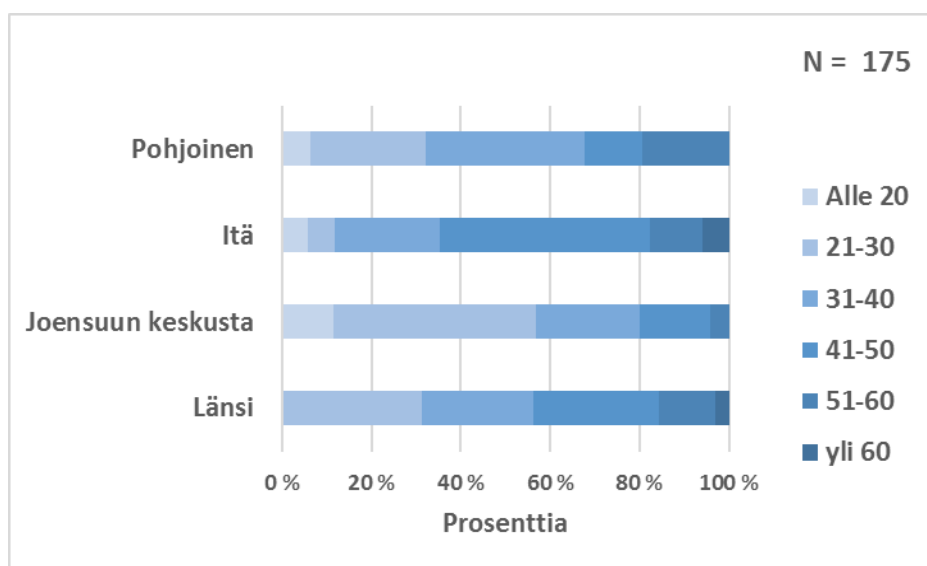
Kuvio 8. Sukupuolijakauma.

Kyselyyn vastasivat eniten nuoret aikuiset eli 21–30-vuotiaat, joita oli yli kolmasosa (35 %) vastanneista. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 31–40-vuotiaat (26 %) ja vain noin 1 % oli yli 60-vuotiaita vastanneista (kuvio 9).



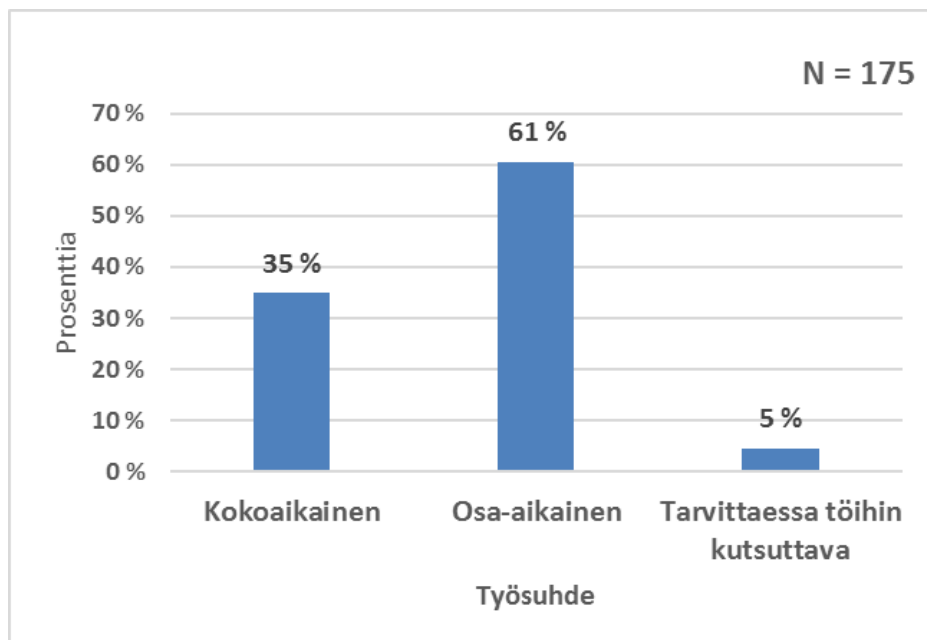
Kuvio 9. Kyselyn vastaajien ikäjakauma.

Kuviosta 10 selviää, että alle 20-vuotiaiden ja 21–30-vuotiaiden ikäjakauma on suurin Joensuun keskusta alueella. Tämä selittyy sillä, että Joensuu on opiskelukaupunki ja useat nuoret tekevät töitä koulun ohella. Tämä vaikuttaa etenkin Joensuun keskustassa vastaajien ikäjakaumaan positiivisesti. Huomioitavaa on, että vastaavasti samat ikäryhmät (alle 20 ja 21–30-vuotiaat) oli pienin Itäisellä alueella, molempiin vaikuttaa alueiden yleinen ikärakenne. Itäisellä alueella suurin ikäryhmä muodostui 41–50-vuotiaista. Pohjoisen alueen vastanneista kolmannes oli 31–40-vuotiaita. Tämän alueen vastanneista yksikään ei ollut yli 60 vuotias. Läntisen alueen vastanneissa ei ollut nuoria eli alle 20-vuotiaita, muuten ikäjakauma muodostui tasaisesti.



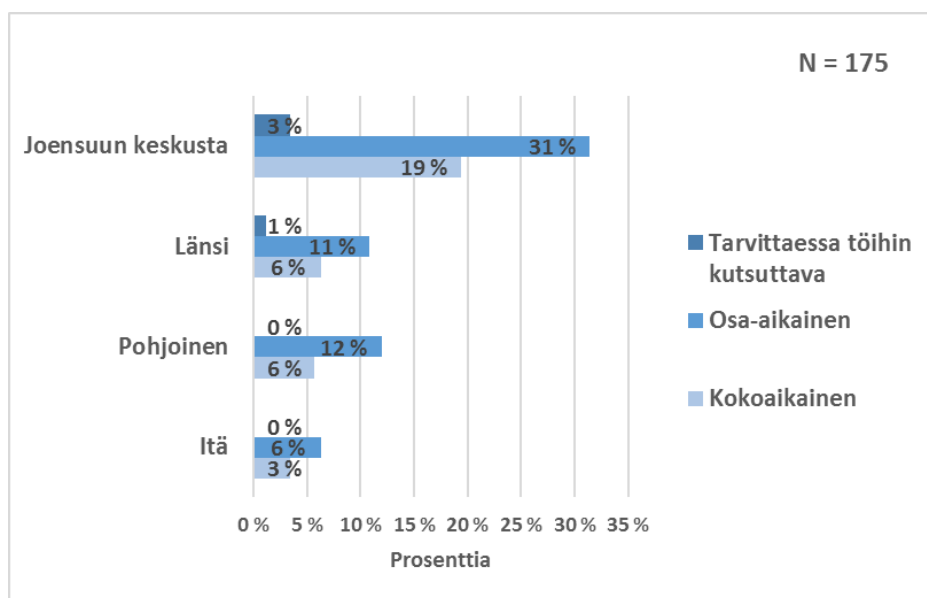
Kuvio 10. Kyselyn vastaajien ikäjakauma alueittain.

Kuviossa 11 vastaajilta tiedusteltiin työsuhteen muotoa. Enemmistö, 61 %, PKO:n S-markettien henkilökunnasta työskentelee osa-aikaisena, kokoaikaisia työntekijöitä oli 35 %, ja tarvittaessa töihin kutsuttavia 5 % vastanneista. Tarvittaessa töihin kutsuttavien määrä on pieni, joka muodostuu opiskelijoista. Vastaajien jakauma noudattaa kaupan alan yleistä trendiä työsuhteen muodoissa. Työn sesonkiluonteisuuden vuoksi, henkilökunnan tarpeen määrä voi vaihdella suuresti ajankohdasta riippuen.



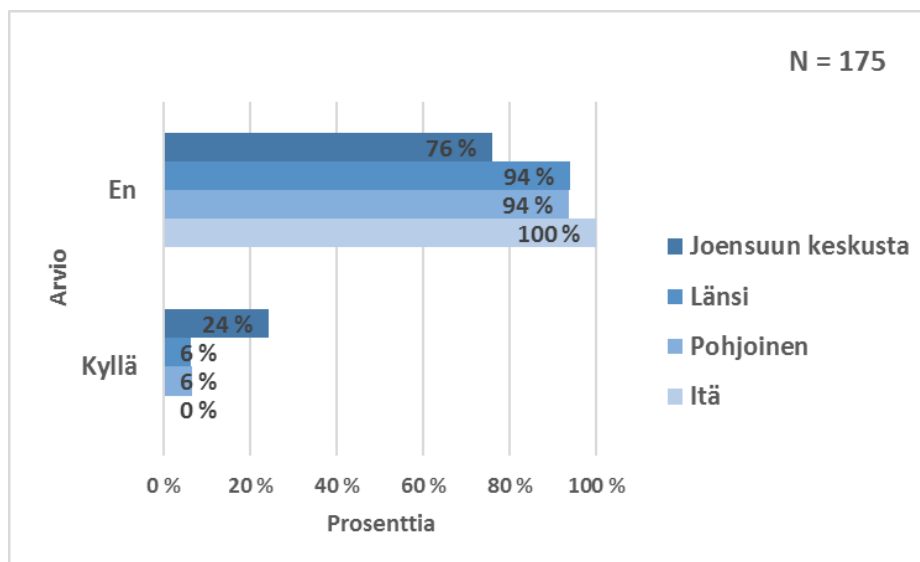
Kuvio 11. Vastaajien työsuhteen muodot.

Kuvio 12 selventää työsuhdemuotojen jakauman alue kohtaisesti. Joensuun keskustan alueen henkilökunnasta enemmistö on osa-aikaisia 31 % ja kaksi kolmasosaa (19 %) kokoaikaisia. Läntisellä, pohjoisella ja itäisellä alueella osa-aikaisten ja kokoajikaisten vastanneiden kokonaismäärä puolittui. Alue kohtaisesti tarkasteltuna työsuhteiden muodot jakaantuivat tasaisesti suhteessa vastaajien määrään. Kuten aiemmin jo havaittiin pohjoisella ja itäisellä alueella ei ollut yhtään tarvittaessa töihin kutsuttavaa vastaajaa.



Kuvio 12. Vastaajien työsuhdejakaumat alueellisesti.

Kyselyssä vastaajilta kysyttiin opiskelusta työn ohella (kuvio 13). Suurin osa, 85 % henkilökunnasta ei suorita opintoja työn ohella. Joensuun keskustan alueen henkilökunnan vastaajista neljäsosa opiskelee työn ohella, joka selittyy muita alueita laajemmilla opinto mahdollisuuksilla verrattuna alueen ulkopuolelle. Itäisen alueen vastaajista yksikään ei opiskele työn ohella. Läntisellä ja pohjoisella alueella työn ohella opintoja suorittavia oli saman verran eli 6 % vastanneista.



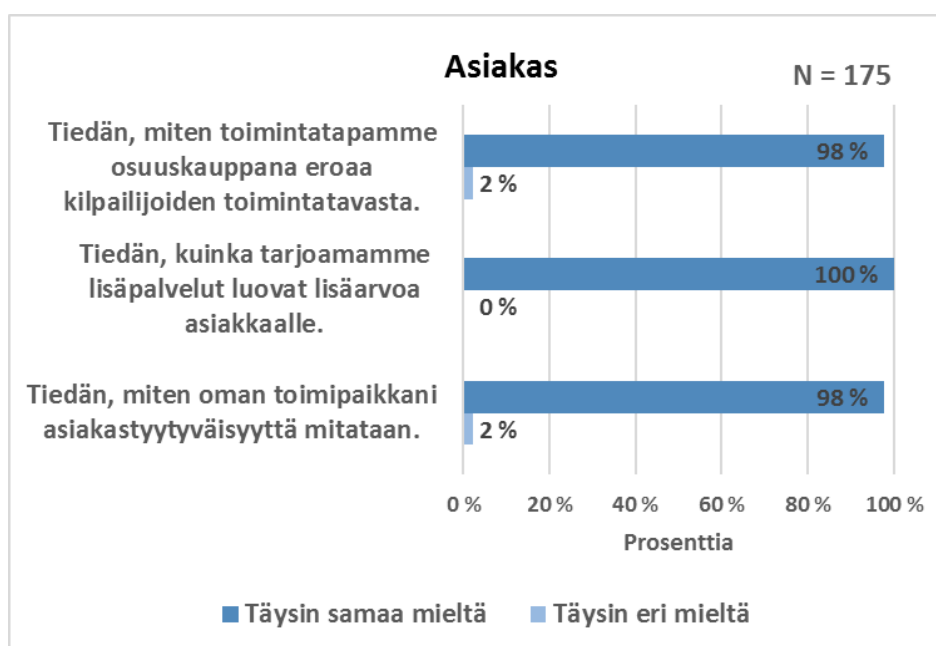
Kuvio 13. Opiskelu työn ohella alueellisesti.

## 6.2 Asiakas

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osuustoimintatietämystä kyselylomakkeella väittämien avulla. Kysely jaettiin neljään aihealueeseen tasapainotetun tulokortin pohjalta. Nämä aihealueet olivat asiakas, henkilöstö, prosessit ja tulos. Väittämät pyydettiin valitsemaan omaa mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto 0 = En tunne asiaa, 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä. Esitämme tulokset täysin samaa mieltä, täysin eri mieltä ja en tunne asiaa, jotta kyselyn tulokset ovat mahdollisimman selkeät lukijalle.

Tämän tutkimuksen tuloksista, kuvio 14 voidaan todeta, että osuustoimintatietämys asiakas aihealueen osalta oli erittäin hyvä. Vastaajista 98 % arvioi tietävänsä osuuskaupan toiminnan eroavuuden kilpailijoihin nähden. Vastanneista

vain 2 % oli täysin eri mieltä. Vastaajista 100 % tiesi, kuinka PKO:n tarjoamat lisäpalvelut luovat lisäarvoa asiakkaalle. Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulman perusmittarin mukaan, asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata tasaisin väliajoin. Tämän toteutumista PKO:ssa todentaa, se että asiakastyytyväisyyden mittausta oli tuttua 98 %: lle vastaajista ja vain 2 % vastasi olevansa täysin eri mieltä asiasta. Asiakasta koskevien aihealueiden tuloksien valossa voimme todeta näiden asioiden olevan vastaajilla lähes erinomaisesti hallinnassa. Erinomaisesta tulosta kuvastaa myös se, että yksikään vastaaja ei vastannut ettei tuntisi asiaa.



Kuvio 14. Asiakasta koskevien väittämien tulokset.

Seuraavaksi esitetään ristiintaulukoinnin avulla kyselyn vastauksista ilmenneitä seikkoja verrattuna opiskelevien työntekijöiden ja työntekijöiden välillä. Asiakas aihealuetta tutkiessa toimintatapojen eroaminen kilpailijoista muodosti eniten hajontaa. Vaikka hajonta oli vähäistä, siitä voi havaita, että pelkästään työssä käyvä vastaaja tunnistaa kilpailijoiden toimintatapojen eroamisen paremmin kuin työn ohessa opiskeleva vastaaja. Voisi olettaa, että pelkästään työssä käyvän vastaajan tietämys toimintatavoista on muotoutunut työkokemuksen mukana. Ristiintaulukoinnista selviää, että vastannut henkilökunta tunnistaa lisäpalveluiden luoman lisäarvon hyvin riippumatta siitä, onko vastannut ollut opiskeleva työntekijä vai työntekijä.

Taulukko 5. Osuuskaupan toimintatapojen eroavuuden tunnettavuus kilpailijoihin nähden.

Asiakas Toimintatapojen eroami- nen kilpailijoista	Opiskelen työn ohessa		
	Kyllä	En	Kaikki
Osittain eri mieltä	11 %	3 %	4 %
Osittain samaa mieltä	41 %	45 %	44 %
Täysin samaa mieltä	48 %	53 %	52 %
<b>Kaikki</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
	n = 27	n = 148	n = 175

Taulukko 6. Lisäpalvelujen luoma lisäarvo asiakkaalle

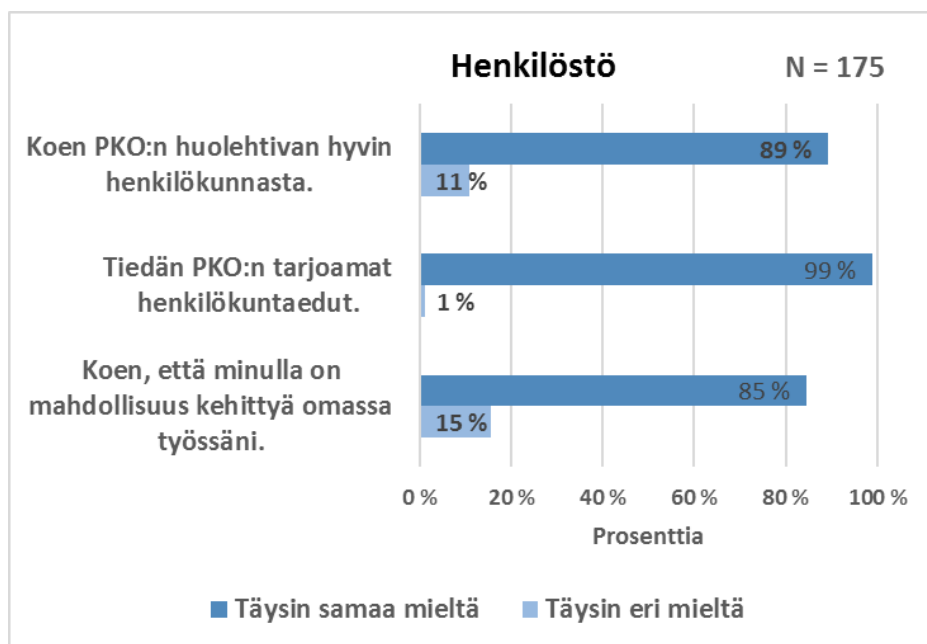
Asiakas Lisäpalvelut luovat lisäar- voa	Opiskelen työn ohella		
	Kyllä	En	Kaikki
Osittain samaa mieltä	33 %	33 %	33 %
Täysin samaa mieltä	67 %	67 %	67 %
<b>Kaikki</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
	n = 27	n = 148	n = 175

### 6.3 Henkilöstö

On tutkittu että, henkilökunnan sitoutuneisuus vaikuttaa paljon, siihen kuinka osuustoiminnan arvoja ja periaatteita toteutetaan päivittäisessä työssä. Kyse-  
lyssä oli tarkoitus väittämien avulla kartoittaa tasapainotetun tulokortin oppimi-  
sen- ja kasvun näkökulmaa eli onko henkilökunnalla mahdollisuus kehittyä ja  
tuoko organisaatio lisäarvoa työntekijälle. Kuvio 15 mukaisesti 89 % vastaajista  
koki PKO:n huolehtivan hyvin henkilökunnasta ja 11 % vastanneista oli täysin  
eri mieltä.

Henkilökuntaetujen tarkoitus on tuoda lisäarvoa työntekijöille. Henkilökuntaedut  
henkilökunnalle on tuotu esille erittäin hyvin, koska 99 % vastanneista tiesi  
PKO:n tarjoamat henkilökuntaedut. Vain 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä.  
Työntekijöistä 85 % tunnistaa selkeästi mahdollisuuden omassa työssä kehitty-  
miseen. Täysin eri mieltä työssä kehittymisen mahdollisuuksista oli 15 % vas-  
tanneista. Oppiminen lähtee ihmisestä itsestään, organisaation toimintatavoista  
ja järjestelmistä, mikä vaikuttaa myös siihen, että osa vastaajista on täysin eri

mieltä mahdollisuuksista kehittyä omassa työssä. Yhteenvetona voidaan todeta, että PKO huolehtii henkilökunnasta erittäin hyvin, mitä peilaavat erittäin hyvät tulokset tässä tutkimuksessa.



Kuvio 15. Henkilöstöä koskevien väittämien tulokset.

Vastaajat, jotka opiskelevat työn ohella kokevat mahdollisuuden kehittyä työssä heikommaksi kuin he, jotka eivät suorita opintoja työn ohella. Tätä voidaan selittää sillä, että työntekijät jotka eivät opiskele hallitsevat työtehtäviä laajemmin, joka mahdollistaa työssä kehittymisen. Myös ajallisesti työpaikalla enemmän työskentelevän on luonnostaan mahdollista kehittyä ja kehittää itseään työpaikan tarjoamissa työtehtävissä.

Taulukko 7. Henkilökunnan mahdollisuus kehittyä työssä

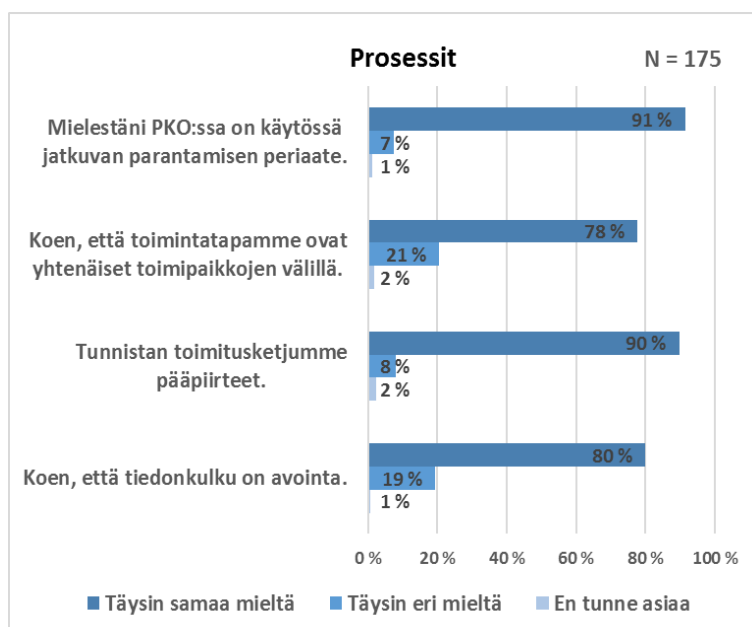
Henkilöstö Mahdollisuus kehittyä työssä	Opiskelen työn ohessa		
	Kyllä	En	Kaikki
Täysin eri mieltä	4 %	3 %	3 %
Osittain eri mieltä	11 %	12 %	12 %
Osittain samaa mieltä	56 %	35 %	38 %
Täysin samaa mieltä	30 %	49 %	46 %
<b>Kaikki</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
	27	148	175



## 6.4 Prosessit

Tasapainotetussa tuloskortissa sisäisten prosessien näkökulma mittaa onnistumista talouden ja asiakasnäkökulman tavoitteissa. Jatkuvan parantamisen periaate on yksi tärkeistä asioista, jota PKO:n toimitusjohtaja Kivelä painottaa. Organisaatioille tärkeä kilpailuetu voidaan saavuttaa, jos työssä kehittyminen ja innovointi mahdollistetaan. Prosessien tulokset esitetään kuviossa 16. Vastanneista jatkuvan parantamisen periaate toteutui käytännössä 91 %:n mielestä ja 7 % oli täysin eri mieltä.

Ketjutoiminnassa yhtenäiset toimintatavat ovat osa arkea, vaikka asioita voi tehdä monella eri tapaa päätyen samaan lopputulokseen. Vastaajista 78 % koki, että toimintatavat olivat yhtenäiset toimipaikkojen välillä ja 21 % oli täysin eri mieltä. Pienin osuus, 2 % vastanneista ei tuntenut asiaa. Väittämällä ”tunnistan toimitusketjumme pääpiirteet”, jolla oli tarkoitus kartoittaa tilaus-toimitus - prosessin hallintaa eli ymmärtääkö henkilökunta Inex Partnersin toiminnan ja sen tuomat edut, joka on SOK:n omistama logistiikkayhtiö. Tutkimuksemme tuo ilmi, että 90 % vastaajista tämä oli hallussa ja 2 % vastanneista ei tuntenut asiaa. Prosesseihin kuuluu avoin tiedonkulku, mikä on osa toimivaa organisaatiota. Tiedonkulun koettiin olevan avointa 80 % mielestä vastaajista ja 19 % oli asiaa täysin eri mieltä. Vain 1 % vastanneista ei tuntenut asiaa.



Kuvio 16. Prosesseja koskevien väittämien tulokset

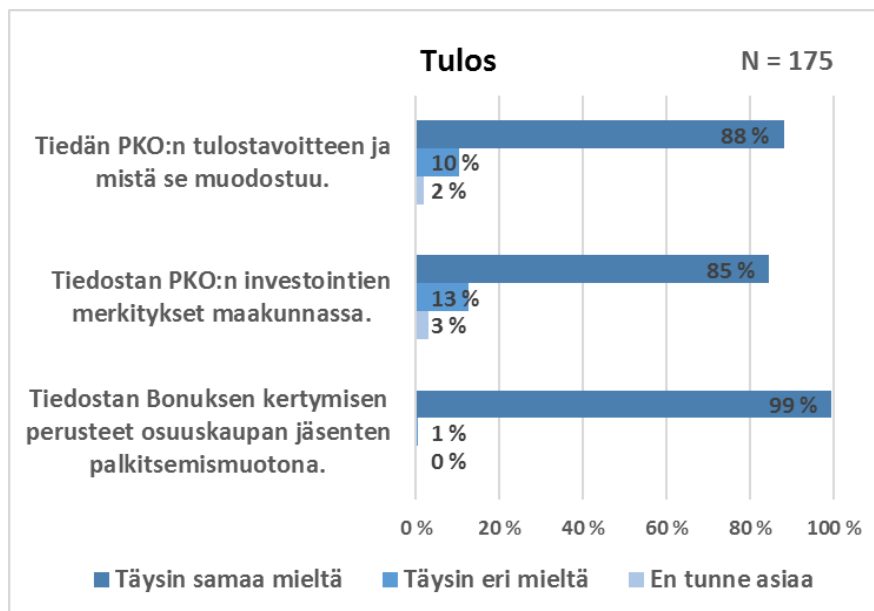
Jatkuvan parantamisen periaatetta kysyttäessä oli yllättävää huomata, että opiskelevat työntekijät sekä työntekijät tunnistivat asian lähes yhtä hyvin. Vain yksittäiset vastaajat eivät tunnistanee jatkuvan parantamisen periaatetta.

Taulukko 8. Jatkuvan parantamisen periaatteen tunnistaminen.

Prosessit Jatkuvan parantamisen periaate	Opiskelen työn ohella		
	Kyllä	En	Kaikki
En tunne asiaa	0 %	1 %	1 %
Täysin eri mieltä	4 %	1 %	2 %
Osittain eri mieltä	4 %	6 %	6 %
Osittain samaa mieltä	37 %	41 %	40 %
Täysin samaa mieltä	56 %	51 %	51 %
<b>Kaikki</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
	n = 27	n = 148	n = 175

## 6.5 Tulos

Tasapainotetussa tuloskortissa organisaation taloudellinen näkökulma mittaa taloudellisia asioita, riippuen aina tavoitteiden mukaan. PKO:n tulosta kysyttäessä ilmeni toiseksi eniten jakaumaa vastauksissa (kuvio 17). Tulostavoite ja mistä se muodostui, tiesi 88 % vastanneista ja 10 % oli täysin eri mieltä sekä 2 % ei tuntenut asiaa. Investointien merkitys maakunnassa oli yleisesti ottaen eniten hajontaa aiheuttanut väittämä. 85 % vastanneista tiedostaa investointien merkitykset maakunnassa ja jopa 13 % on siitä täysin eri mieltä. 3 % vastanneista ei tuntenut asiaa. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että bonuksen kertymisen perusteet jäsenten palkitsemismuotona ovat hallussa. Tulokset ovat selkeät: vastanneista 99 % oli täysin samaa mieltä ja vain 1 % oli täysin eri mieltä. Yksikään vastaaja ei vastannut, ettei tuntenut asiaa.



Kuvio 17. Tulosta koskevien väittämien tulokset.

Ristiintaulukoinnissa selkeimmät erot löytyivät tulostavoitteesta ja investointien merkityksessä maakunnassa. Opiskelevista työntekijöistä 26 % tiesi mielestään täysin tulostavoitteen ja mistä se muodostuu. Vastaavasti työntekijöillä, jotka eivät suorita opintoja työn ohella luku oli 45 %. Tämä selittyy paremmalla työhön perehtyneisyydellä.

Taulukko 9 Tulostavoitteen tunnistaminen.

Tulos Tulostavoite	Opiskelen työn ohella		Kaikki
	Kyllä	En	
En tunne asiaa	7 %	1 %	2 %
Osittain eri mieltä	30 %	7 %	10 %
Osittain samaa mieltä	37 %	48 %	46 %
Täysin samaa mieltä	26 %	45 %	42 %
<b>Kaikki</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
	27	148	175

Investointien merkityksestä maakuntaan suurin ikä ryhmä vastaajista oli 41–50-vuotiaat (56 %) ja toiseksi suurin ryhmä oli 31–40-vuotiaat (51 %). Selkeästi voi havaita, että mitä nuorempi vastaaja sitä heikompi on tietämys investointien merkityksestä maakuntaan.

Taulukko 10 Maakunnan investointien merkityksen tunnistaminen.

Investointien merkitykset maakunnassa	Ikä						Kaikki
	Alle 20	21-30	31-40	41-50	51-60	Yli 60	
<b>Riviotsikot</b>							
En tunne asiaa	14 %	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %
Osittain eri mieltä	14 %	19 %	9 %	3 %	19 %	0 %	13 %
Osittain samaa mieltä	43 %	47 %	40 %	42 %	38 %	0 %	42 %
Täysin samaa mieltä	29 %	29 %	51 %	56 %	44 %	100 %	42 %
<b>Kaikki</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
	14	62	45	36	16	2	175

## 6.6 PKO:n yritysmuotokoulutuksien jälkeinen kysely ja palautteet

PKO:ssa koko henkilökunnalle tarkoitettu osuustoimintakoulutus järjestettiin keväällä 2016. Toimitusjohtaja Juha Kivelän pitämän koulutuksen kävi neljän päivän aikana kuuntelemassa koko henkilökunta, eli noin 1 200 henkeä. Syksyllä 2016 osuustoimintakoulutus saa jatkoa toimipaikkoihin jaettavien osuustoimintatehtävien muodossa, joiden avulla toimipaikoissa mietitään syvällisemmin PKO:laisuutta ja kuinka osuustoiminta jalostuu kussakin toimipaikassa. Toimitusjohtaja Kivelää lainaten ” Tällä koulutuksella kirkastetaan kaikille meille entistä selkeämmin yritysmuotomme ja sen tuomat omistajahyödyt. Näin voimme entistä paremmin arjessa auttaa omistajiamme heidän erilaisissa palvelutarpeissaan. Jokainen omistaja on hyvän palvelun arvoinen, ja asiakasrajapinnassa olevat henkilöt pystyvät kaikkein parhaiten kertomaan omistajahyödyistä.” (Henkilöstölehti 2016, 10.)

Yritysmuotokoulutuksen jälkeen PKO toteutti koko henkilöstölle palautekyselyn Aitiopaikka-kyselyjärjestelmän kautta, johon jokainen koulutukseen osallistuneen haluttiin vastaavan. Kyselyyn vastasi 286 henkilökunnan jäsentä noin 1200:sta koulutukseen osallistuneesta jolloin vastausprosentti oli noin 24 %. Kyselyssä haluttiin selvittää mielipiteitä ja kantaa seuraavien kysymyksien avulla: Koulutus oli hyödyllinen, opin uusia asioita PKO:sta, opin uusia asioita yritysmuodosta, tilaisuus oli järjestetty hyvin ja haluttaisiinko jatkossa toimitusjohtajan pitävän samankaltaisen tilaisuuden jatkossa kerran vuodessa. Liite 10

sisältää tarkemman analyysin palautteiden vastausprosentista taulukko muodossa.

Vastauksista huokui positiivisuus yritysmuotokoulutusta kohtaan. Vastauksista oli selkeästi havaittavissa, että koulutukselle oli tilausta. Vastaajista 80 % oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että koulutus oli hyödyllinen. Uusia asioita PKO:sta sekä yritysmuodosta koki oppivansa 76 % vastaajista. Noin 10 vastaajaa olivat sitä mieltä, etteivät oppineet mitään uutta PKO:sta tai yritysmuodosta. Valtaosa eli 87 % vastaajista koki tilaisuuden hyvin järjestetyksi. Noin 77 % vastaajista toivoi yritysmuotokoulutuksen järjestämistä jokavuotiseksi tapahtumaksi.

Kyselyssä annettiin myös vapaa sana vastaajille seuraavien kysymysten pohjalta: Mitä kehitettävää tapahtumassa tai järjestelyissä oli?; Mitä hyvää tai terveisiä tapahtuman sisällöstä tai järjestelyistä haluaisit sanoa?; Onko sinulla tähän liittyviä asioita tai aiheita joita toivoisit jatkovalmennuksessa toimipaikassasi käsiteltävän? ja vapaa sana.

Vaikka yritysmuotokoulutus koettiin hyvin järjestetyksi, avoimista kommenteista ilmeni, että itse koulutus oli varsin lyhyt ja ruokailu sekä kahvittelut veivät ison osan antoisasta koulutusajasta. Osa koulutukseen osallistujista ei voinut osallistua ennen koulutusta järjestettyyn ruokailuun, mikä harmitti vastaajia. Myös kauempaa koulutukseen saapuneita harmitti päivän venyminen yhteiskuljetuksen vuoksi. Tapahtuman sisältö sai vastaajilta melko hyvää palautetta, mutta osa olisi halunnut syvällisempää tietoa osuustoiminnasta. Esimerkiksi tuloksen ja voitonjaon avaamista sekä kritiikkiä omaa yritystä ja yritysmuoto kohtaan olisi toivottu enemmän.

Seuraavien palautteiden sanoma kiteyttää hyvin yritysmuotokoulutuksen onnistumisen ja tarpeellisuuden. ”Yritysmuodon ja yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen koko henkilöstölle on ehdottoman tärkeä asia. Tilaisuus kaikinensa oli hyvä veto, ilmaveiviksikin voisi kutsua.”

## 7 Pohdinta

### 7.1 Yhteenveto

Työn tavoitteena oli selvittää PKO:n S-markettien henkilökunnan tiedon tasoa PKO:n toiminnasta ja yritysmuodosta. Tarkoituksena oli kartoittaa henkilökunnan osuustoimintatietämys yritysmuotokoulutuksia varten. Lähtökohtana opinäytetyölle oli PKO:n tarve syventää henkilökunnalle osuustoimintatietämystä. Tätä varten toteutettiin henkilökunnan tietämystä kartoittavan kyselytutkimuksen. Vastaajien laajan sijainnin vuoksi kyselytutkimuksen toteuttaminen kustannustehokkaasti onnistui PKO:n oman Aitiopaikka kyselyjärjestelmän avulla, kvantitatiivisena Survey-tutkimuksena. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että PKO:n S-markettien henkilökunnan osuustoimintatietämys PKO:n toiminnasta ja yritysmuodosta oli hyvällä tasolla jo ennen yritysmuotokoulutuksia. Vastausaktiivisuudessa oli huomattavasti hajontaa alueellisesti tarkasteltuna, minkä vuoksi ei voida sanoa, että tulokset olisivat kaikkien S-markettien henkilökunnan yleinen tietämyksen taso Pohjois-Karjalan alueella. Koko S-markettien henkilökunnasta vastasi 56 %, joista Joensuun keskustan alueelta oli 54 % vastanneista. Puusa & Hokkilan (2014, 107–108) tutkimuksesta löytyi samankaltaisia tuloksia. Esimerkiksi heidän tutkimustuloksistaan ilmeni, että 72 % vastanneista työskenteli Joensuussa. Tutkimustuloksista ilmenee PKO:n henkilökunnan sitoutuneisuus ja osuustoimintatietämyksen hyvä taso.

Tutkimustuloksista selviää, että asiakasaihealueen vastauksien tulokset olivat erittäin hyviä. Vastaajilta kysyttiin PKO:n toimintatapojen eroavuuden tunnistamista kilpailijoihin verrattuna, lisäpalveluiden luomaa lisäarvoa asiakkaille sekä oman toimipaikan asiakastytyväisyyden mittauksen tunnistamista. Lähes 100 %:sti vastaajat tunnistivat edellä mainitut väittämät. Vastaajien erot riippumatta siitä opiskeliko työntekijä työn ohella vai ei, olivat hyvin pieniä. Henkilöstö aihealueessa kysyttiin mielipidettä, että kuinka PKO huolehtii työnantajana henkilökunnasta, tunnistako vastaaja PKO:n henkilökuntaedut ja miten hän kokee mahdollisuuden kehittyä työssään. Näistä parhaiten tunnistettiin henkilökuntaetu, jonka tunnisti 99 % vastaajista. Vastaajista 89 % koki PKO:n huolehtivan

hyvin henkilökunnastaan ja 85 % koki, että voi kehittyä työssään. Yhteenvetona tuloksista voidaan havaita, että henkilökunta kokee PKO:n huolehtivan hyvin henkilökunnastaan.

Prosesseissa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä jatkuvan parantamisen periaatteen toteutumisesta, toimintatapojen yhtenäisyydestä toimipaikkojen välillä, toimitusketjujen pääpiirteiden ymmärryksestä ja tiedon kulun avoimuudesta PKO:ssa. Reilu 90 % koki tuntevansa jatkuvan parantamisen periaatteen, sekä toimitusketjujen pääpiirteet. Toimipaikkojen yhtenäiset toimintatavat sekä tiedon kulun avoimuus jakoivat eniten mielipiteitä. Kuitenkin näistä noin 80 % oli täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa, kun taas 20 % oli täysin eri mieltä. Muutama vastaajista ei tuntenut asiaa. Tulostavoitteen muodostuminen, investointien merkitys maakunnassa ja bonuksen kertymisen perusteet olivat tarkastelun kohteena tulososiossa. Melkein 90 % vastanneista tunnisti tulostavoitteen muodostumisen sekä investointien merkityksen maakunnassa. Lähes 100 % vastanneista tiedosti bonuksen kertymisen perusteet osuuskaupan jäsenten palkitsemismuotona. Ristiintaulukoidessa ilmeni, että yli 31–50-vuotiaiden ikäryhmien tietämys investointien merkityksestä maakuntaan oli parhaalla tasolla.

## **7.2 Jatkotutkimukset**

Kuten aiemmin mainittiin, alkuperäinen tarkoitus oli uusia kyselytutkimus PKO:n S-markettien henkilökunnalle yritysmuotokoulutuksien sekä toimipaikka kohtaisen tehtäväpakettien jälkeen. Tämä jäi pois aikataulullisista syistä, joten vertailu yritysmuotokoulutuksien vaikuttavuudesta jäi toteuttamatta. Tässä olisi selkeä jatkotutkimusaihe.

Työssä esiteltiin myös PKO:n oma tutkimus, joka oli toteutettu heti koulutuspäivien jälkeen. Tämän lisäksi aihetta voisi tutkia syvällisemmin tulevien yritysmuotokoulutuksiin kuuluvien tehtäväpakettien jälkeen. Yleisesti osuustoimintaa on tutkittu vähän, joten aihe antaa paljon mahdollisuuksia syvempään tutkimiseen ja vertailuun.

### 7.3 Reflektio

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen kyselytutkimuksella melko nopealla aikataululla opinnäytetyön aiheen saatuaamme. Jälkikäteen pohdittuna tutkimuksen kysymyksiä olisimme voineet syventää tarkemmiksi. Ajatuksemme kyselyn helpoudesta ja nopeudesta muovasi kyselymme vastaajalle helpoksi, mutta tuloksien kannalta pidemmälle viedyt kysymykset olisivat voineet antaa syvällisempiä tuloksia henkilökunnan osuustoimintatietämyksestä. Osuustoimintaan ja tulostietämykseen kuuluvat käsitteet olisi voinut avata vastaajille kyselyn yhteydessä, jotta epätietoisuudelle ei olisi jäänyt varaa. Kyselyä tehdessä oli ajatus toistettavasta kyselystä, joiden tuloksia vertaamalla saisimme tietää, kuinka hyvin PKO:n yritysmuotokoulutukset toimipaikka kohtaisineen tehtäväpaketteineen olisivat vaikuttaneet henkilökunnan tietämykseen osuustoiminnasta. Alkuperäisen suunnitelman vaihtuessa yritysmuotokoulutuksien ja toimipaikkakohtaisten tehtäväpakettien aikataulujen viivästymisen vuoksi, opinnäytetyömme alkuperäinen tavoite muuttui. Toimeksiantajan joustavuus ja tuki opinnäytetyömme valmistumista kohtaan on ollut tärkeää ja olemme siitä kiitollisia.

Jos tarkoituksenamme olisi laatia yksi kysely kartoittaen osuustoimintatietämystä, tekisimme kysymyksistä tarkempia, saadaksemme monipuolisia vastauksia. Perehtyminen Puusan tutkimukseen ja Jussilan väitöskirjaan sekä kirjallisuuteen, ennen edellä mainitun kyselyn laatimista olisi tuolloin ehdottomasti merkittävä apu.

Opinnäytetyö lisäsi ymmärrystämme osuustoiminnasta sekä avasi tasapainotetun tulostietämyksen käyttöä PKO:ssa ja yleensä työvälineenä työelämässä. Koimme osuustoiminnan opinnäytetyön aiheena mielenkiintoiseksi ja ammatillisesti kehittäväksi sekä tärkeäksi. Opinnäytetyön myötä olemme oppineet lisää projektityöskentelystä ja laadukkaiden lähteiden hankinnasta sekä aikataulujen tärkeydestä. Yhteistyön helppous opinnäytetyönohjaajan sekä toimeksiantajan eri tahojen kanssa oli merkittävää opinnäytetyömme valmistumisen kannalta. Opinnäytetyöstämme saadun aineiston perusteella oli positiivista havaita, kuinka loistavalla tasolla PKO:n S-markettien henkilökunnan osuustoimintatietämys on.



## Lähteet

- Akkanen R-M. 2016a. Pellervo. <http://otlehti.pellervo.fi/2016/04/20/paaministeri-juha-sipila-osuustoiminta-maailman-megatrendi/> 18.8.2016.
- Akkanen R-M. 2016b. Pellervo. Osuustoiminnan vuosikirja 2016: PKO:lle hattutemppu. <http://otlehti.pellervo.fi/2016/08/31/osuustoiminnan-vuosikirja-2016-pkolle-hattutemppu/> 3.9.2016.
- Corporate Spirit. 2015. Henkilöstötutkimus. <http://www.corporatespirit.fi/Henkilostotutkimus/> 23.10.2016.
- Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Holopainen M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit.
- Holopainen M., Tenhunen L. & Vuorinen P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.
- Härkönen H. Haastattelu, tasapainotettu tulokortti PKO:ssa. Joensuu. 1.11.2016.
- Immonen R., Ossa J. & Villa S. 2015. Osuuskunnan Pääoman hallinta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- International Co-operative Alliance. 2016a. What is the role of co-ops in a frugal society? <http://ica.coop/en/media/news/what-role-co-ops-frugal-society> 18.11.2016
- International Co-operative Alliance. 2016b. The 300 largest co-operative and mutual organisations by turnover. <http://monitor.coop/> 31.8.2016.
- Joensuun kaupunki. 2016. Kaupungille ja PKO:lle yhteistyösopimus toriparkin rakennuttamisesta. <http://www.joensuu.fi/toriparkki>. 12.11.2016.
- Jussila I. 2015. Tiedolla, taidolla, intohimolla. Saarijärvi: Pellervo-Seura.
- Jussila I. 2013. Ylijäämä on osuuskuntien elinehto. <http://www.hs.fi/mielipide/a1379736907749>
- Jussila I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Lappeenranta teknillinen yliopisto: Digipaino.
- Ketokivi M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Laki kaupankäynnistä rahoitusvälineillä 748/2012.
- Laurinkari J. 2004. Uusosuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Moilanen H., Peltokoski J., Pirkkalainen J. & Toivanen T. 2014. Uusi osuuskunta. Tekijöiden liike. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Mähönen J. & Villa S. 2014. Osuuskunta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mähönen J. & Villa S. 2015. Osakeyhtiö 1. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nummenmaa L., Holopainen M. & Pulkkinen P. 2016. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Osuuskuntalaki 421/2013.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2009. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. [http://www.pellervo.fi/aate/osuust\\_periaatteet.pdf](http://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf) 10.6.2016
- OT-lehti. 2015. Osuustoiminnan sanasto - Pikakurssi osuustoiminnan peruskäsitteisiin. <http://otlehti.pellervo.fi/2015/09/02/osuustoiminnan-sanasto-pikakurssi-osuustoiminnan-peruskasitteisiin/>. 17.9.2016.

- Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html> 16.8.2016
- Pellervo. 2015. Professori Iiro Jussila PTT:n toimitusjohtajaksi. <http://pellervo.fi/osuustoimintauutiset/2015/11/02/professori-iiro-jussila-pttn-toimitusjohtajaksi/> 6.9.2016.
- Pellervo-Seura. 2015. Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Teoksessa Heinonen V., Husu-Kallio J. (toim.) <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf> 32-51, 21
- Pellervo-Seura. 2016. <http://pellervo.fi/pellervo-seura/> 10.9.2016.
- PKO julkaisut, 2014. Osuustoiminta alueen elinvoiman edistäjänä. <http://www.uef.fi/documents/318454/378312/Juha+Kivel%C3%A4.pdf/dd39df5e-fa9c-43bb-8d2b-6d85ec3934ce>. 17.9.2016.
- PKO julkaisut. 2015. Omistajan vuosi 2015. Joensuu
- PKO sanomat. 2016. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilöstölehti 2/2016.
- Puusa A, Hokkila K & Varis A. 2014. Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus yrittäjyysvaihtoehtona - Hankkeen loppuraportti. <http://www2.uef.fi/documents/1174654/2393643/Loppuraportti.pdf/a631418-8208-47bc-97c7-3717bd8b9840>
- Puusa A., Mönkkönen K. & Varis A. 2013. Journal of Co-operative Organization and Management. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213297X13000062> 20.11.2016
- Puusa A., Reijonen, H. Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkina- paikalle. Liettua.
- Pöyhönen S. 2013. Osuuskunta ja osuuskuntalaki. Helsinki: Talentum Media Oy
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2009 Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf) 22.9.2016
- Sivukari P. 2015. PKO: tulos parani työterveyshuoltoa kohottamalla. [http://yle.fi/uutiset/pko\\_tulos\\_parani\\_tyoterveyshuoltoa\\_kohottamalla/7828424](http://yle.fi/uutiset/pko_tulos_parani_tyoterveyshuoltoa_kohottamalla/7828424). 17.9.2016.
- S-kanava. 2014. PKO:n omistajille palveluja omalta lääkäriasemalta. [https://www.s-kanava.fi/uutinen/pkon-omistajille-palveluja-omalta-laakariasemalta/1295048\\_10834](https://www.s-kanava.fi/uutinen/pkon-omistajille-palveluja-omalta-laakariasemalta/1295048_10834). 17.9.2016.
- S-kanava 2016a. Bonus tuo rahaa takaisin. <https://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/bonustaulukko>. 17.9.2016.
- S-kanava 2016b. Edustajisto. <https://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalanosuuskauppa/edustajisto>. 17.9.2016.
- S-kanava 2016c. PKO ostaa Break Sokos Hotel Bomban Jukolan Osuuskaupalta. [https://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/uutinen/pkoostaa-break-sokos-hotel-bomban-jukolan-osuuskaupalta/2350719\\_10834](https://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/uutinen/pkoostaa-break-sokos-hotel-bomban-jukolan-osuuskaupalta/2350719_10834). 17.9.2016.
- S-ryhmä. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus> 20.8.2016
- Taanila A. Aineiston esittäminen ja kuvailu. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/kuvailu.pdf> 11.11.2016.
- Taanila A. Menetelmä blogi. <https://tilastoapu.wordpress.com/analysoi/> 24.10.2016.

- Taloussanomat. 2016. OT-lehti: Täällä maksettiin muhkeimmat S-bonukset – katso lista. <http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2016/08/31/ot-lehti-taalla-maksettiin-muhkeimmat-s-bonukset-katso-lista/20169031/12> 11.9.2016.
- Troberg E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Bofori Oy.
- Tuominen V. 2009. PKO – Yhteistä hyvää 90 vuotta.
- Valli R. 2015. Numeroiden kautta kuvataan todellisuutta. Teoksessa Valli R. & Aaltola J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: PS-kustannus, 234.
- Vamlas julkaisut. 2016. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa palkittiin vammaisten ja osatyökykyisten nuorten kesätyönantajana. <http://www.vamlas.fi/pohjois-karjalan-osuuskauppa-palkittiin-vammaisten-ja-osatyokykyisten-nuorten-kesatyonantajana/>. 17.9.2016.

**Edustajisto 2016-2020, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa**

Martikainen Pirjo, Joensuu  
Päivänurmi Juha, Joensuu  
Heinonen Sanna, Joensuu  
Pippuri Arto , Joensuu  
Heikura Aino, Joensuu  
Laasonen Jenni, Joensuu  
Eskelinen Salme, Eno  
Torni Anni, Joensuu  
Hjälme Heli, Joensuu  
Räsänen Marja-Leena, Hammaslahti  
Pesonen Sanna, Joensuu  
Koistinen Markku, Eno  
Jatinen Seija, Joensuu  
Törmälä Anssi, Joensuu  
Stedt Antero, Suhmura  
Mikkola Eeva Kaarina, Joensuu  
Tiippana Anu, Joensuu  
Hirvonen Eero, Joensuu  
La Russa Birgitta, Joensuu  
Suhonen Hanna, Joensuu  
Puhakka Jouko, Eno  
Kurki Sallamari, Ilomantsi  
Romppanen Anne, Kontiolahti  
Lehtinen Pirkko, Lieksa  
Hytinen Ilkka, Liperi  
Vilén Marita, Niirala  
Timonen Tarja, Kitee  
Antikainen Sanna, Outokumpu  
Silvennoinen Maija, Ylämylly  
Riikonen Maija, Lieksa  
Parviainen Kaija, Kitee  
Kärki Pirkka , Salokylä  
Oksanen Raimo, Kesälahti  
Ryynänen Asta, Lieksa  
Manninen Anu, Tikkala  
Makkonen Raili, Oravaisalo  
Laitinen Markku, Outokumpu  
Lukkarinen Ilkka, Kontiolahti  
Pykäläinen Samuli, Lehmo  
Melkko Satu, Liperi

## **Hallintoneuvosto 2016, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa**

Pirskanen Ilkka, toimitusjohtaja, Joensuu, (pj)  
Wrange Kim, yliopettaja, Kontiolahti (vpj)  
Auvinen Eeva-Liisa, kaupunginjohtaja, Kitee  
Hasunen Jarmo, maanviljelijä, Tohmajärvi  
Hjalmarsson Taru, tarkastaja, Outokumpu  
Hyvärinen Jyrki, maanviljelijä, Kontiolahti  
Kaalimaa Emmi, opettaja, Kitee  
Kolehmainen Katja, toiminnanjohtaja, Joensuu  
Kukkonen Merja, psykoterapeutti, Ilomantsi  
Ratilainen Paavo, kirkkoherra, Liperi  
Ronkainen Antti, maanviljelijä, yrittäjä Joensuu  
Savolainen Hanna, yliopisto-opettaja, OTK, Joensuu  
Seppänen Riitta, myyjä, Lieksa  
Tahvanainen Ville, opiskelija, Joensuu  
Tarén Lassi, markknpäällikkö, Joensuu  
Tuhkalainen Kyösti, erikoissuunnittelija, Lieksa  
Törmälä Anssi, HTM, pastori, Joensuu  
(Sihteerinä talousjohtaja Antti Varis)

**Hallitus 2016, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa**

Juha Kivelä, toimitusjohtaja, Joensuu (pj)

Timo Kallio, hallintojohtaja, Joensuu

Harri Kontturi, laamanni, Joensuu

Anu Puusa, apulaisprofessori, Joensuu

Martti Toivanen, toimitusjohtaja, Joensuu (vpj)

(Sihteerinä talousjohtaja Antti Varis)

**Johtoryhmä 2016, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa**

Juha Kivelä, toimitusjohtaja

Henrik Härkönen, vähittäiskaupan toimialajohtaja

Mikko Hautasaari, matkailu- ja ravitsemuskaupan johtaja

Tiina Tolvanen, palveluliiketoimintojen toimialajohtaja

Mika-Jussi Mononen, henkilöstöjohtaja

Antti Varis, talousjohtaja

Petri Vähä, viestintäjohtaja

## **Kyselytutkimuksen informaatiokirje esimiehille 15.3.2016**

Moi

PKO:n sisältä Sanna ja Merja tekevät opintoihin liittyen lopputyötään meidän tulevasta henkilökuntaa kokonaisuudessaan koskettavasta valmennuskokonaisuudesta. He tulevat laittamaan teille sähköisen kyselylinkin johon toivomme, että ohjaatte henkilökuntaa vastaamaan mahdollisimman laajasti. Kyselyn täyttäminen ei vie, kuin muutaman minuutin ja tämä suoritetaan kahteen kertaan. Ensimmäinen nyt ennen koulutuskokonaisuuden alkamista ja toinen sitten myöhemmin toteutuksen jälkeen.

Autetaan meidän naisia saamaan mahdollisimman hyvin vastauksia, sillä tämä kysely antaa myös hyvän tiedon onko tuleva yritysmuotoa ja pko:n toimintaa avaava valmennus tarkoituksenmukainen sekä toisen kyselyn jälkeen antaa tuloksen vaikuttavuudesta eli olemmeko osanneet viestiä asiat oikein ja ymmärrettävästi.

Kiitos kaikille toimipaikoille jo etukäteen laajasta mukanaolosta!

Hyvää loppuviikkoa!



## Kysely

### Osuustoimintakysely S-markettien henkilökunnalle

Hyvä S-marketin työntekijä, Sinua on pyydetty vastaamaan kyselyyn, jonka tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan tietämystä osuustoiminnasta, ennen kuin koko Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöä koskevat strategiavalmennukset alkavat. Kyselyyn vastaaminen vie vajaat 5 minuuttia ja sen avulla saamme arvokasta tietoa siitä, kuinka hyvin PKO:n henkilökunta tuntee työnantajansa toimintatavat. Kyselyn vastaukset ovat luottamuksellisia ja saadut vastaukset käsitellään tilastollisesti, jolloin yksittäisen vastaajan vastaukset eivät erotu tuloksista. Kiitos, että käytät hetken työajastasi kyselyyn vastaamiseen, aurinkoista kevättä!

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa on Sydämellä Pohjois-Karjalasta -toimintatapa, jota kuvaa neliapila. Tämän apilan neljää lehteä kuvaavat asiakas, henkilöstö, prosessi ja tulos. Seuraavat kysymykset ovat jaettu näihin neljään aihealueeseen.

### ENSIMMÄINEN APILANLEHTI Tämän osa-alueen kysymykset koskevat asiakasta.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En tunne asiaa
Tiedän, miten toimintatapamme osuuskaupana eroaa kilpailijoiden toimintatavasta.	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedän, kuinka tarjoamamme lisäpalvelut luovat lisäarvoa asiakkaalle. (Esim. S-Pankki, yhteistyökumppanit.)	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedän, miten oman toimipaikkani asiakastyytyväisyyttä mitataan.	( )	( )	( )	( )	( )

### Avoimet kommentit asiakas -näkökulmasta:

**TOINEN APILANLEHTI Tämän osa-alueen kysymykset koskevat henkilöstöä.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En tunne asiaa
Koen PKO:n huolehtivan hyvin henkilökunnasta.	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedän PKO:n tarjoamat henkilökunta-edut.	( )	( )	( )	( )	( )
Koen, että minulla on mahdollisuus kehittyä omassa työssäni.	( )	( )	( )	( )	( )

**Avoimet kommentit henkilöstö-näkökulmasta:****KOLMAS APILANLEHTI Tämän osa-alueen kysymykset koskevat prosesseja.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En tunne asiaa
Mielestäni PKO:ssa on käytössä jatkuvan parantamisen periaate.	( )	( )	( )	( )	( )
Koen, että toimintatappamme ovat yhtenäiset toimipaikkojen välillä.	( )	( )	( )	( )	( )
Tunnistan toimitusketjumme pääpiirteet.	( )	( )	( )	( )	( )
Koen, että tiedonkulku on avointa.	( )	( )	( )	( )	( )

**Avoimet kommentit prosessit-näkökulmasta:**

**NELJÄS APILANLEHTI Tämän osa-alueen kysymykset koskevat tulosta.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En tunne asiaa
Tiedän PKO:n tulosta-voitteen ja mistä se muodostuu.	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedostan PKO:n investointien merkitykset maakunnassa.	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedostan Bonuksen kertymisen perusteet osuuskaupan jäsenten palkitsemismuotona.	( )	( )	( )	( )	( )

**Avoimet kommentit tulos-näkökulmasta:****Lopuksi muutama taustatietokysymys:****Toimipaikka**

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| ( ) S-market Eno         | ( ) S-market Papinkatu  |
| ( ) S-market Hammaslahti | ( ) S-market Polvijärvi |
| ( ) S-market Ilomantsi   | ( ) S-market Rantakatu  |
| ( ) S-market Kauppakatu  | ( ) S-market Rantakylä  |
| ( ) S-market Karsikko    | ( ) S-market Reijola    |
| ( ) S-market Kontiolahti | ( ) S-market Rääkkylä   |
| ( ) S-market Lehmo       | ( ) S-market Siilainen  |
| ( ) S-market Kesälahti   | ( ) S-market Tohmajärvi |
| ( ) S-market Kitee       | ( ) S-market Uimaharju  |
| ( ) S-market Lieksa      | ( ) S-market Utra       |
| ( ) S-market Liperi      | ( ) S-market Vehkalahti |
| ( ) S-market Niinivaara  | ( ) S-market Viinijärvi |
| ( ) S-market Noljakka    | ( ) S-market Ylämylly   |
| ( ) S-market Outokumpu   |                         |

**Sukupuoli**

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

**Ikä**

- ☐ -20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 60-

**Työsuhde**

- ☐ Kokoaikainen
- ☐ Osa-aikainen
- ☐ Tarvittaessa töihin kutsuttava

**Opiskelen työn ohessa**

- ☐ Kyllä
- ☐ En

**Kiitos vastauksistasi!**

## Saatekirje

*Hyvät S-markettien esimiehet,*

*tämän sähköpostin liitteenä on linkki kyselyyn Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-markettien koko henkilökunnalle. Kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilökunnan tietämystä osuustoiminnasta, ennen kuin Pohjois-Karjalan Osuuskaupan koko henkilöstön kattavat strategiavalmennukset alkavat huhtikuussa 2016. Kyselyyn vastaaminen vie vajaat 5 minuuttia ja kannustamme jokaista henkilökunnan jäsentä vastaamaan kyselyyn, jotta saamme kartoitettua mahdollisimman laajasti henkilökunnan tietämyksen osuustoiminnasta.*

*Kyselyn vastaukset käsitellään ainoastaan tilastollisesti, jolloin yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät tule julki.*

*Tämän kyselyn linkki on jaettu kaikkien Pohjois-Karjalan Osuuskaupan S-markettien esimiesten sähköpostiin maaliskuun 17.päivänä ja linkki on avoinna 17.3 - 3.4.2016.*

*Kyselyn toteuttavat Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden kolmannen vuoden taloushallinnon ja markkinoinnin opiskelijat, Merja Kähkönen ja Sanna Niemeläinen, jotka työskentelevät itsekkin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Kyselyt ja tulosten analysointi henkilökunnan tietämyksestä osuustoiminnasta ennen ja jälkeen valmennuksien ovat osa opinnäytetyömme tutkimusta.*

*Kiitos, kun mahdollistat vastaamisen tähän kyselyyn ja näin ollen olemme kaikki kehittämässä henkilökuntamme tietämystä osuustoiminnasta.*

*Reippaita pääsiäiskauppoja ja aurinkoista kevättä Teille kaikille,*

*Merja & Sanna*

**Avoimet kommentit**

- Asiakkaat toivovat enemmän alennustuotteita.. halpuuttamisella on saatu kylläkin jo paremmaksi meidän "tarjousnäkökulmaa".
  - Meidän S-marketissamme etsitään asiakkaalle korvaavaa tuotetta, jos joku tuote ei kuulu meidän valikoimiimme tai on päässyt loppumaan. Asiakkaat ovat myös toivoneet meidän valikoimaamme uusia tuotteita, joita myös olemme ottaneet heidän pyynnöstään.
  - S-ryhmällä parhaat palvelut!
- 
- Työnkierto tökkii, samat henkilöt tekevät aamuvuoroja+ samat henkilöt iltavuoroja
  - Hyvä oma työterveyshuolto, ei jonottamista kunnallisella puolella. Hyvät hölöalet! Koulutusmahdollisuuksiakin ihan ok!
  - Hyvä työterveys ja kattavat edut
  - Toivoisin että olisi mahdollisuus käydä enemmän koulutuksissa ja saada mahdollisuus kartuttaa ammattitaitoa.
  - Mukava työnantaja
  - Työsopimus tunteja saisi olla enemmän.
  - Kehittymistä omassa työssä saisi olla enemmän.
  - Olen tyytyväinen toimintaan
  - Koulutukset ovat hyödyllisiä
- 
- Ohjeet on samat kaikilla, mutta toteuttamisessaon selviä eroja
  - Parantamisesta en tiedä, mutta tehokkuutta kyllä pitää lisätä.
- 
- Asiakkaille bonukset ja ylijäämänpalautukset ovat iso osa sitä miksi S-ryhmän kaupoissa asioidaan

## Muistutuskirje

Kysely S-markettien henkilökunnalle... VASTAUSAIKA PÄÄTTYMÄSSÄ!

Tervehdys S-markettien henkilökunta,

maaliskuun puolivälissä jaettiin sähköpostitse linkki kyselyyn, johon on koko henkilökunnan tarkoitus vastata. Vastauksia onkin jo mukavasti tullut Hammaslahdesta, Rantakadulta, Siilaiselta ja Ylämyllyltä. Kiitos Teille aktiivisuudestanne!

Kyselyn vastausaika lähenee loppuaan ja toivomme, että muidenkin markettien henkilökunta ennättää vastaamaan kyselyyn viimeistään nyt. Kysely on avoinna **3. huhtikuuta** asti.

Kiitos ajasta, jonka käytätte vastaamiseen,

Merja & Sanna

**Linkki kyselyyn:**

Taulukoita yritysmuotokoulutuksen palautekyselyn tuloksista.

Taulukko 1. Vastaajien väittämien jakauma kysyttäessä koulutuksen hyödyllisyyttä yleisellä tasolla.

<b>Koulutus oli hyödyllinen</b>	
Täysin samaa mieltä	36 %
Jokseenkin samaa mieltä	42 %
En osaa sanoa	8 %
Jokseenkin eri mieltä	11 %
Täysin eri mieltä	2 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 2. Vastaajien väittämien jakauma uusien asioiden oppimisesta yritysmuodosta.

<b>Opin uusia asioita yritysmuodosta</b>	
Täysin samaa mieltä	30 %
Jokseenkin samaa mieltä	45 %
En osaa sanoa	6 %
Jokseenkin eri mieltä	15 %
Täysin eri mieltä	5 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 3. Vastaajien mielipidejakauma koulutustilaisuuden uudelleen järjestämisestä jatkossa vuosittain toimitusjohtajan vetämänä.

<b>Haluaisitko, että tilaisuus järjestettäisiin toimitusjohtajan vetämänä jatkossa kerran vuodessa?</b>	
Kyllä	76 %
En	24 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 %</b>